# DIE OPTIMALE BETRIEBSGRÖSSE EINES TAGESZEITUNGS UNTERNEHMENS UND DIE OPTIMALE AUFLAGENHÖHE

EINE KOSTENUNTERSUCHUNG

GERHARD HAUSER

TÜBINGEN 1955

# Die optimale Betriebsgröße eines Tageszeitungsunternehmens und die optimale Auflagenhöhe

## Eine Kostenuntersuchung

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung des Doktorgrades einer
Hohen Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät
(Wirtschaftswissenschaftliche Abteilung)
der Eberhard-Karls-Universität zu Tübingen

vorgelegt von

Gerhard Hauser

Tübingen
1955

R. UNIV.
BIBLIOTHEEK
LEIDEN

Obmann: Professor Dr. H. Peter
Referent: Professor Dr. R. Johns
Korreferent: Professor Dr. H. Peter

Tag der mündlichen Prüfung: 22. Juli 1955

Die Arbeit wurde im März 1955 abgeschlossen.

# Vorwort

Der vorliegenden Arbeit ist eine doppelte Aufgabe gestellt:

Einmal soll durch die Ermittlung des optimalen Betriebsgrößenbereiches die gegenwärtige Situation der deutschen Tagespresse beleuchtet und zum anderen das Problem der optimalen Gestaltung von Auflage, Text- und Anzeigenumfang der verschiedenen Zeitungstypen gelöst werden.

Bei beiden Untersuchungen steht die betriebswirtschaftliche Fragestellung im Vordergrund; es sind also die wirtschaftlich optimale Betriebsgröße und die wirtschaftlich günstigste Auflagenhöhe einer Tageszeitung gesucht.

Der Anspruch der Presse, als Anwalt der Öffentlichkeit respektiert zu werden, verbietet es jedoch, das Zeitungsunternehmen ausschließlich unter betriebs- und erwerbswirtschaftlichen Gesichtspunkten zu betrachten.

Dem Recht auf freie Meinungsäußerung steht eine entsprechende publizistische Verantwortung gegenüber, die tief nicht nur in die Wirtschaftlichkeit, sondern auch in die organisatorische Struktur des einzelnen Zeitungsverlages eingreift.

Diese Verpflichtung gegenüber der Öffentlichkeit zieht sich als roter Faden durch die folgenden Kapitel und Abschnitte, sei es in der Frage des publizistischen Größenoptimums, in der Diskussion um die Weisungsgebundenheit des Journalisten gegenüber der Verlagsleitung oder bei der Beurteilung von Rationalisierungsmaßnahmen im Redaktionsbereich der Klein- und Mittelbetriebe.

Ebensowenig wie die publizistischen Spielregeln dürfen auch die technischen Bedingungen der Zeitungsproduktion übersehen werden.

Die Notwendigkeit kürzester Fertigungszeiten zur Erreichung höchster Aktualität, daraus folgend die weitgehende Spezialisierung des technischen Betriebes auf das Massenprodukt Zeitung und endlich die zwangsläufige Aufeinanderfolge der verschiedenen Produktionsphasen geben der Zeitungswirtschaft ihr besonderes Gesicht; die optimale Betriebsgröße der Branche und die optimale Ausbringung des einzelnen Verlages werden von diesen Voraussetzungen wesentlich mitbestimmt.

Ein weiteres Anliegen der Arbeit ist schließlich die sinnvolle Einordnung der Anzeige in das wirtschaftliche und publizistische Gefüge der Tageszeitung.

Seit der Restauration der Marktwirtschaft im Jahre 1948 hat der Inseratenertrag in allen Betriebsgrößen des Zeitungsgewerbes gegenüber dem Vertriebsertrag sehr rasch an Gewicht gewonnen, und das Anzeigengeschäft ist heute, wie der Wirtschaftlichkeitsvergleich in Kapitel IV beweist, von maßgeblichem Einfluß auf die Lage des optimalen Betriebsgrößenbereiches dieser Branche.

Aber auch die optimale Ausbringung des einzelnen Zeitungsverlages ist weitgehend davon abhängig, welche Auswirkungen eine Auflagensteigerung oder eine Erweiterung des Textumfanges auf Anzeigenertrag und -preise haben, denn für die meisten Zeitungen ist eine günstige Position auf dem Lesermarkt Mittel zum Zweck einer selbständigen Preispolitik auf dem Anzeigenmarkt.

Die Arbeit verdankt ihre Entstehung einer Anregung von Herrn Prof. Dr. R. Johns, der darüber hinaus dem Verfasser mit vielen wertvollen Hinweisen betriebswirtschaftlicher und auch publizistischer Art zur Seite stand. Dafür sei ihm an dieser Stelle nochmals herzlicher Dank gesagt.

Der Verfasser.

# Gliederung

Vorwort

I. Einleitung: Die Wandlung der Betriebsgrößenstruktur in der deutschen Tagespresse seit 1932 . . . . . 1

10. Die Größengliederung der deutschen Zeitungen im Jahre 1932 . . . 1

11. Die „Gleichschaltung" der unabhängigen Tagespresse zum NS-Meinungsmonopol 1933—45 . . . . . 2

12. Die Neuordnung der deutschen Tagespresse nach 1945 und ihre wirtschaftliche Entwicklung bis zur Gegenwart . . . . . 4

II. Der Begriff der optimalen Betriebsgröße — die Ursachen ihres Zustandekommens — ihre betriebswirtschaftliche und publizistische Bedeutung im Zeitungsgewerbe . . . . . 10

20. Maßstäbe, nach denen eine Ordnung der Zeitungsbetriebe in Größenklassen erfolgen kann . . . . . 10

21. Das Auseinanderklaffen der Begriffe der optimalen Betriebsgröße im technischen und im wirtschaftlichen Sinn; die Frage des publizistischen Größenoptimums . . . . . 22

22. Der Einfluß der allgemeinen Lebensbedingungen einer Branche auf deren optimale Betriebsgröße . . . . . 35

23. Die optimale Betriebsgröße im Pressewesen als betriebswirtschaftlich und publizistisch erstrebenswertes Ziel . . . . . 39

III. Der betriebswirtschaftliche Aufbau eines Tageszeitungsunternehmens . . 42

30. Die betriebliche Vierteilung des Zeitungsunternehmens . . . . 42

300. Die Redaktion als Trägerin der publizistischen Aufgabe . . . 42

301. Die technische Herstellung der Zeitung in der Druckerei . . . 47

302. Die Vertriebsabteilung als Mittlerin zwischen Zeitung und Leser . 49

303. Die Anzeigenwirtschaft als finanzielles Rückgrat der modernen Tageszeitung und ihre betriebliche Organisation . . . . . 54

304. Der Verlag als technische, wirtschaftliche und geistige Gesamtleitung 58

31. Die Ausgliederungs- und Kombinationsmöglichkeiten dieser Teilbereiche und ihr Einfluß auf Krisenfestigkeit und Wirtschaftlichkeit der Zeitungsbetriebe . . . . . 64

310. Die Übertragung der technischen Herstellung auf eine Lohndruckerei und ihre wirtschaftlichen Vor- und Nachteile . . . 64

311. Die Übertragung der redaktionellen Arbeit auf Nachrichten- und Maternagentur, Großzeitung oder Verlagsgemeinschaft . . . 69

312. Die Ausgliederung des Vertriebs auf Post und selbständige Vertriebsagenturen und der Anzeigenwerbung auf besondere Anzeigenbüros . . . . . 74

IV. Die praktische Durchführung eines Betriebsvergleichs zur Ermittlung der optimalen Betriebsgröße im Zeitungsgewerbe . . . . . 79

40. Die Methoden zur Feststellung der optimalen Betriebsgröße . . . 79

41. Die in der Struktur des deutschen Zeitungswesens liegenden Schwierigkeiten eines Betriebsvergleichs . . . . . 81

410. Die Beeinträchtigung der Vergleichbarkeit einzelner Zeitungsunternehmen durch die Möglichkeit der graduellen Ausgliederung von Druckerei, Redaktion, Vertrieb und Anzeigenwerbung . . 82

411. Die räumliche und sachliche Aufsplitterung der Absatzmärkte als wichtigstes Hindernis der Entstehung innerlich einheitlicher Größenstufen sowie der Verwirklichung der technisch-optimalen Betriebsgröße in der deutschen Zeitungswirtschaft . . . . 83

412. Der Einfluß des publizistischen Niveaus und der Standortbedingungen einer Zeitung auf die Höhe des Anzeigenertrags; die Gefahr des Übergewichtes dieses Einflusses auf Wirtschaftlichkeit und Krisensicherheit des einzelnen Zeitungsverlages gegenüber dem der Betriebsgröße . . . . . 86

42. Die Untersuchungen im einzelnen . . . . . 89

420. Die Einteilung der Vergleichsbetriebe in repräsentative Größengruppen und die Wahl des bezahlten Monatsstückes als Vergleichsmaßstab für Kosten, Erlöse und Erträge . . . . . 89

421. Gruppenvergleich der wichtigsten Kosten- und Erlösarten sowie des Gesamtergebnisses für 1953 . . . . . 93

422. Die Verschiebung der wirtschaftlich optimalen Betriebsgröße im Zeitraum 1938—1953 . . . . . 100

423. Die Beurteilung der einzelnen Größengruppen auf ihre Anpassungsfähigkeit an konjunkturelle Wechsellagen . . . . . 106

V. Das Problem der optimalen Gestaltung von Auflage und Umfang einer Tageszeitung . . . . . 112

50. Allgemeine Betrachtungen zum Ausbringungsoptimum . . . . 112

51. Die kostenmäßigen Grundlagen des Ausbringungsoptimums im Zeitungsbetrieb . . . . . 113

510. Der Einfluß einer Auflagensteigerung auf die Kostenentwicklung im Zeitungsbetrieb . . . . . 114

5100. Die Beschäftigungsdegression und ihre Grenzen . . 114

5101. Charakterisierung und Ursachen der Auflagendegression . 116

5102. Die Addition von Beschäftigungs- und Auflagendegression im Idealfall der Steigerung einer Zeitungsauflage und ihr tatsächlicher Widerstreit . . . . . 118

511. Die Auswirkungen einer Erweiterung des Blattumfanges auf die Beschäftigung und die Kapazität des Zeitungsbetriebes . . . 120

512. Der Einfluß einer gemeinsamen Ausdehnung von Auflage und Umfang auf die Kosten der Zeitung . . . . . 122

513. Das Problem der Vollbeschäftigung des Zeitungsbetriebs . . . 123

52. Der Einfluß der Absatzseite auf die optimale Ausbringung des Zeitungsbetriebes: das Problem der optimalen Gestaltung von Auflage, Text- und Anzeigenumfang bei den verschiedenen Zeitungstypen . . . 126

520. Die optimale Auflagenhöhe einer regional gebundenen Zeitung . 131

521. Das Auflagenoptimum der überregional verbreiteten Zeitung . . 133

5210. Die optimale Auflagenhöhe einer Boulevardzeitung bei gleichbleibendem Text- und Anzeigenumfang . . . . 134

5211. Die optimale Auflagenhöhe einer Boulevardzeitung bei gemeinsamem Wachstum von Auflage und Umfang . . . 135

522. Die optimale Auflagenhöhe der Kopfblatt-Zeitung . . . . 138

Quellenverzeichnis . . . . . 141

Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41549610_0039

# I. Einleitung: Die Wandlung der Betriebsgrößenstruktur in der deutschen Tagespresse seit 1932

## 10. Die Größengliederung der deutschen Zeitungen im Jahre 1932

Noch im Jahre 1932 war Deutschland unbestritten das zeitungsreichste Land der Welt. Allerdings haten 93% der insgesamt 4 703 Zeitungen eine Auflage von unter 10 000; 70% blieben sogar unter 5 000 Auflage. Demgegenüber kamen nur 2,5% der Blätter über 50 000 Auflage hinaus und nur 1% über 100 000[1].

Die Kleinzeitung nahm also in der Größenstruktur der damaligen Tagespresse eine überragende Stellung ein; „sie war der Typ des deutschen Zeitungswesens"[1].

Daneben stand die zwar auflagenstarke, aber gesinnungsmäßig bewußt farblos gehaltene Generalanzeigerpresse, bei der die Meinung hinter der Information zurücktrat, deren wichtigstes und ursprüngliches Ziel die Veröffentlichung von Anzeigen war, und für die daher Büchers Definition der Zeitung gilt: „Die Zeitung ist eine Unternehmung, die Anzeigenraum als Ware produziert, die nur durch einen redaktionellen Teil absetzbar wird"[2].

Die anteilsmäßig letzte Stelle nahm die sog. „große Presse" ein, wie die „Kölnische Zeitung", die „Frankfurter Zeitung", das „Berliner Tageblatt", die „Vossische Zeitung". Diese Blätter hatten jedoch tatsäch-

[1] E. Dovifat, „Deutsche Zeitungstypen seit 1945", Aufsatz im Zeitungsverlag, 50. Jahrg., Nr. 1/2, S. 35.
[2] K. Bücher, Gesammelte Aufsätze zur Zeitungskunde, S. 21.

liche Weltgeltung; sie unterhielten eigene Korrespondenten in den Hauptstädten aller Großmächte und machten sich durch eigene Weltnachrichtendienste sogar von den Nachrichtenagenturen unabhängig. Allerdings trugen sich diese publizistischen Spitzenleistungen des deutschen Zeitungswesens schon damals zum größten Teil nicht mehr selbst, sondern zehrten von den sonstigen Erträgen ihrer Verlage und Druckereien.

Der Grund für die fehlende Wirtschaftlichkeit lag wohl in erster Linie darin, daß diese Blätter durch ihr hohes publizistisches Niveau und die Sachlichkeit, mit der sie politische Tagesfragen behandelten, ihr Leserpublikum selbst begrenzten, daß aber andererseits zur Deckung des riesigen Aufwandes eine Millionenauflage nötig gewesen wäre.

In der Zwischenzeit sind nun zweimal schwerwiegende Eingriffe in die deutsche Tagespresse erfolgt; in der Zeit nach 1933 durch die Nationalsozialisten und nach 1945 durch die Besatzungsmächte.

Das Charakteristische beider Eingriffe war, daß sie sich nicht auf den rein redaktionellen Bereich beschränkten, der durch das Schriftleitergesetz von 1934 und die Kontrollratsgesetze über die Pressezensur reglementiert wurde, sondern auch Umwälzungen in den Besitzverhältnissen der Verlage mit sich brachten, so daß die wirtschaftliche Struktur des deutschen Pressewesens zweimal völlig „umgepflügt" wurde.

## 11. Die „Gleichschaltung" der unabhängigen Tagespresse zum NS-Meinungsmonopol 1933-1945

Von den oben angeführten 4 703 Tageszeitungen des Jahres 1932 waren 1944 noch 977, d. h. knapp 21% übrig; davon standen 352 mit zusammen 82,5% der Gesamtauflage im Eigentum des NS-Presse-Trusts[3]. Anfänglich wurden diese gewaltigen Expropriations- und Konzentrationsaktionen damit begründet, daß die fast vollständig vom Matern-

[3] „Presse in Fesseln", S. 7 und 20.

und Kopfblattbezug abhängigen Zwergeinheiten ihre publizistische Existenzberechtigung verloren hätten. Durch Zusammenlegungen müsse man statt ihrer Betriebsgrößen schaffen, die nicht nur wirtschaftlich, sondern auch kulturell und politisch unabhängig und leistungsfähig seien[4].

Tatsächlich waren die schon vor 1914 ungünstigen Betriebsgrößenverhältnisse eines Großteils der deutschen Tagespresse durch den verlorenen Krieg und die Inflationszeit wirtschaftlich und publizistisch vollends unhaltbar geworden. Soweit die kleinen Zeitungen nicht im Konkurrenzkampf unterlagen, waren sie, insbesondere auf redaktionellem Gebiet, zu rigorosen Kosteneinsparungen gezwungen. Nach den Schätzungen Dovifats wurden 1932 über 40% der deutschen Tageszeitungen zum größten Teil aus Matern hergestellt, die sog. Maternkorrespondenzen bis auf die politischen Leitartikel fertig lieferten[5].

Welche Formen journalistischer Tätigkeit damals weithin üblich waren, schildert A. Braun mit folgenden Worten: „So erübrigen sich Redakteure mit langjähriger Erfahrung, mit politischem Ansehen, mit gründlicher Vorbildung. Es genügen ein oder zwei halbwegs orthographisch schreibende Gesellen, die man dazu anlernt, . . . Depeschen mit einem Titel zu versehen"[6].

Weithin wurde nicht einmal mehr die konsequente Trennung von Text- und Anzeigenteil, die oberster Grundsatz jedes verantwortungsbewußten Verlegers sein sollte, durchgeführt, was neben der Täuschung des Publikums auch einen empfindlichen Rückgang der Anzeigenerlöse mit sich brachte[7].

So waren sich alle Einsichtigen klar darüber, daß gewisse Sanierungsmaßnahmen in der deutschen Tagespresse notwendig waren, und die

[4] Siehe hierzu Walchner, Die Neuordnung der deutschen Presse und ihre wirtschaftliche Organisation, S. 7 und 14.

[5] Siehe hierzu Dovifat, Zeitungslehre, Bd. II, S. 23; ferner Abschn. 311 des III. Kap. d. Arbeit.

[6] A. Braun, Die Zeitungen in der Periode der Übergangswirtschaft, in: Archiv für Sozialwissenschaft und -politik, Bd. 45. S. 181.

[7] Siehe hierzu Walchner, a. a. O., S. 9.

Mehrzahl der Verleger war anfänglich durchaus auch zur Mitarbeit bereit. Als jedoch dann im weiteren Verlauf der Stillegungsaktion auch die größten und angesehensten deutschen Zeitungen unter nichtigen Vorwänden der „Gleichschaltung" zum Opfer fielen, zeigte es sich, daß es den Nationalsozialisten gar nicht darum ging, eine wirtschaftlich gesunde Tagespresse zu schaffen, die ihre Verantwortung der Öffentlichkeit gegenüber wahrzunehmen im Stande war. Das Ziel war vielmehr „die Schaffung eines Pressemonopols, das zur Massenhypnotisierung eines ganzen Volkes dienen sollte"[8].

## 12. Die Neuordnung der deutschen Tagespresse nach 1945 und ihre wirtschaftliche Entwicklung bis zur Gegenwart

Nach dem Zusammenbruch 1945 glaubten die Siegermächte, im eroberten Deutschland eine „totale Nazipresse" anzutreffen, die es mit Stumpf und Stiel auszurotten galt, eine Ansicht, die nach dem oben Gesagten ohne weiteres verständlich ist.

Es sollten jedoch nach den alliierten Plänen nicht wieder die Verhältnisse von 1932 restauriert werden, „sondern das deutsche Volk sollte durch Zeitungen des angelsächsischen und französischen Massentyps zu wahrer Demokratie erzogen werden"[9].

So kam es zur Schaffung der sog. Lizenzpresse, d. h. die einzelnen Besatzungszonen wurden in Bezirke aufgeteilt, innerhalb derer die lizenzierten Verlage anfänglich eine monopolartige Stellung besaßen. Da jedoch bald die Anschauungen der Sieger über die wahre Demokratie auseinandergingen, unterschieden sich die einzelnen Zonen hinsichtlich ihrer Zeitungsstruktur schon im Jahre 1946 sehr wesentlich. Während es im sowjetisch besetzten Gebiet nach kurzer Zeit zu einer Renaissance des NS-Presse-Trusts mit umgekehrten Vorzeichen kam, überwogen

[8] „Presse in Fesseln", S. 8.

[9] Jänecke, Wandlungen im Zeitungswesen, in: Zeitungsverlag, Nr. 1/2, 50. Jg., S. 18.

in der britischen Zone die Parteizeitungen; die Amerikaner suchten ein System unabhängiger Blätter zu schaffen, und in der französischen Zone ließ sich schließlich gar keine einheitliche Tendenz bei der Lizenzvergebung erkennen[10].

In den Betriebsgrößenverhältnissen war durch diese Neuordnung ein bemerkenswerter Strukturwandel zum Großverlag vor sich gegangen. Der 1932 vorherrschende Typ der Kleinzeitung bis 10 000 Auflage war 1949 überhaupt verschwunden, dagegen umfaßten die Zeitungen mit 50 000 bis 100 000 Auflage 43,8 % und diejenigen mit über 100 000 Auflage 36,8 % der Gesamtzahl von 139 selbständigen Zeitungen in der Bundesrepublik mit Westberlin[11].

Als dann jedoch 1949 mit der Wiederherstellung der Pressefreiheit das Spiel der freien Kräfte neu einsetzen konnte, zeigte es sich, daß diese Konzentration zur Großzeitung für die deutschen Verhältnisse nicht in vollem Umfang haltbar war. Schon 1952 war die Größenklasse bis 10 000 Auflage mit 52 % wieder die zahlenmäßig stärkste geworden, und die zweite Stelle nahm mit 35,7 % die Gruppe von 10- bis 50 000 Auflage ein. Die Größenklasse von 50- bis 100 000 umfaßte noch 7 % und diejenige mit über 100 000 Auflage nur noch 5,3 % der Gesamtzahl von 1 428 Zeitungen und Nebenausgaben, ebenfalls der Bundesrepublik und Westberlins[12].

Auf den ersten Blick könnte man also meinen, daß die Ereignisse der letzten 20 Jahre die deutsche Tagespresse nur vorübergehend hätten umformen können und daß diese auf dem besten Wege sei, in ihre Größenstruktur von 1932 zurückzufallen. Erst eine genauere Durchleuchtung des vorliegenden Zahlenmaterials zeigt, daß sich hier ein Wandel wie in kaum einem anderen Wirtschaftszweig vollzogen hat.

Von den 2 217 selbständigen Zeitungen, die 1932 im Gebiet

[10] Jänecke, a. a. O.
[11] Dovifat, Deutsche Zeitungstypen seit 1945, a. a. O.
[12] Dovifat, a. a. O.

der heutigen Bundesrepublik und Westberlins erschienen, waren Anfang 1954 noch 658 übrig, d. h. knapp 30 %[13].

Wenn man dazu berücksichtigt, daß die Gesamtauflage der Tageszeitungen von 14 Millionen im damaligen Reichsgebiet[14] heute bereits von der westdeutschen Presse (einschließlich der Westberliner) erreicht wird, so läßt sich die Konzentration nach oben ermessen, die sich seitdem in der Größenstruktur des Zeitungswesens vollzogen hat: die durchschnittliche Größe einer selbständigen Zeitung stieg von rd. 6 000 Auflage im Jahre 1932 auf rd. 20 000 im Jahre 1954[13].

Für den hohen Anteil der Kleinzeitungen von 52 % der Gesamtzahl sind in erster Linie die zahlreichen Nebenausgaben verantwortlich, die fast ausschließlich dieser Größenklasse angehören, wirtschaftlich jedoch den Großverlagen zuzurechnen sind.

Über die Verteilung der Gesamtauflage auf die einzelnen Größengruppen liegen zur Zeit noch keine exakten Zahlen vor, es läßt sich jedoch abschätzen, daß die Kleinzeitungen einschließlich der Nebenausgaben an ihr mit wenig mehr als 10 % beteiligt sind[15].

Neben den wirtschaftlichen Schwierigkeiten und gewissen Umschichtungen in der Leserschaft, durch die die Großzeitung begünstigt wird, ist vor allem der lange Zeitraum bis zur Wiederherstellung der Pressefreiheit Ursache dieser Entwicklung. Den Altverlegern, die erst Ende 1949 wieder zum Zuge kamen und nun ihr früheres Verbreitungsgebiet bereits besetzt sahen, blieb in den meisten Fällen nichts anderes übrig, als die lokale Nebenausgabe der großen Lizenzzeitung zu übernehmen. Die übrigen Kleinzeitungen, die diese Möglichkeit nicht hatten oder nicht solchermaßen „kapitulieren" wollten, konnten sich gegen die übermächtige Konkurrenz nur durchsetzen, indem sie sich zu Verlagsgemeinschaften nach den Vorbildern der früheren Verbo-Presse in Oberschwaben und der Zeno in Westfalen zusammenschlossen.

[13] Angaben des „Zeitungsverlag", 51. Jg., Nr. 8, S. 391.

[14] Nach Angaben des Handbuchs der deutschen Tagespresse 1932, zitiert aus Strüder, Der ökonomische Konzentrationsprozeß im deutschen Zeitungswesen, S. 24.

[15] Siehe hierzu „Der Zeitungsverlag", 49. Jg., Nr. 2, S. 60.

In beiden Fällen war das äußere Ergebnis das gleiche: es entstanden große, repräsentative Blätter, die mit Hilfe zahlreicher Nebenausgaben, bzw. Mitgliedszeitungen bei den Verlagsgemeinschaften, ein Lesergebiet erobern konnten, das früher in Deutschland bei einer regional gebundenen Zeitung nicht denkbar gewesen wäre. Der Hauptteil der technischen Herstellung sowie der redaktionellen Arbeit erfolgt an zentraler Stelle, während der einzelne Teilverlag nur noch eine Lokalredaktion und eine Anzeigenagentur unterhält[16].

Worin liegen nun die engeren Gründe für die Ausschaltung der redaktionell selbständigen Kleinzeitung aus der deutschen Tagespresse?

Man könnte anführen, daß durch das Verschwinden der Maternkonzerne, die vor 1933 vielen Zeitungen erst zu einer äußeren Selbständigkeit verholfen hatten, der Kleinzeitung die Lebensgrundlage entzogen worden sei.

In Wirklichkeit ist jedoch der Kausalzusammenhang gerade umgekehrt: die Maternkorrespondenzen konnten sich nach 1949 nicht wieder durchsetzen, weil es an unabhängigen Kleinzeitungen fehlte, die als Bezieher des Maternmaterials hätten auftreten können.

Tatsächlich sind schon die technischen Herstellungskosten einer Zeitung, insbesondere die Papierpreise und Löhne, gegenüber der Vorkriegszeit so stark gestiegen, daß die Herausgabe einer selbständigen Zeitung unter 10 000 Auflage selbst mit weitgehender Unterstützung durch eine Maternkorrespondenz indiskutabel wäre; wie in Kap. IV gezeigt werden wird, haben sogar die selbständigen Zeitungen mit 10- bis 20 000 Auflage heute schwere Existenzsorgen.

Darüber hinaus haben sich im Vergleich zur Vorkriegszeit aber auch die Anforderungen erhöht, die die Leserschaft an die publizistische Qualität einer kleineren Zeitung stellt.

Zwar legt der Leser auch heute noch großen Wert auf eine Zeitung, die sehr stark auf die Ereignisse und Probleme der engeren Heimat eingeht — das beweist die immer noch sehr hohe Zahl der Kopfblätter

[16] Siehe hierzu Abschnitt 31 des III. Kap.

und Nebenausgaben — aber er ist nicht mehr wie früher bereit, deswegen in den anderen Teilen der Zeitung mit den farblosen Lieferungen einer Maternkorrespondenz vorlieb zu nehmen. Nicht zuletzt sind es die Flüchtlinge und Heimatvertriebenen, denen eine engere Bindung an den neuen Wohnort fehlt, und die darum eine große Zeitung mit ihrem zwangsläufig höheren politischen und kulturellen Niveau und dem großstädtischen Anzeigenteil der Heimatzeitung vorziehen.

Für die 1949 wiedererstandenen Kleinzeitungen waren daher zwei Existenzfragen zu lösen: 1. die technische Herstellung einer rein umfangmäßig befriedigenden Zeitung und 2. die Erreichung eines publizistischen Niveaus, das zumindest dem einer Mittelzeitung gleichwertig war.

Daß der einzelne Kleinverlag diese Ziele aus eigener Kraft erreichen konnte, war von vornherein ausgeschlossen; es blieben daher nur die schon oben erwähnten beiden Auswege: 1. die Anlehnung an eine benachbarte Großzeitung, oft unter Aufgabe auch der wirtschaftlichen Selbständigkeit, und 2., bei einer größeren Zahl regional zusammenhängender Kleinzeitungen, der Zusammenschluß zu einer Verlagsgemeinschaft. Die größte derartige „Verlagsgenossenschaft" Westdeutschlands ist heute die „Südwest-Presse GmbH" in Tübingen; sie umfaßt 23 Mitgliedszeitungen bei einer Gesamtauflage von 102 000.

Der Zug der Zeit im Pressewesen geht also, sowohl durch die neue Kostensituation als auch durch die erhöhten Leseransprüche gefördert, in die Richtung einer stärkeren Konzentration nach oben. Allerdings wird sich diese, da sie auf wirtschaftlichem Gebiet bereits vollzogen ist, nur noch im redaktionellen und technischen Bereich äußern, etwa in einer weiteren Reduzierung der Nebenausgaben, die von 1952 bis Anfang 1954 von 696 auf 605 zurückgegangen sind[13], und in einer Erhöhung der zentralen Leistungen bei den Verlagsgemeinschaften.

Andererseits werden wohl auch die großen politischen Zeitungen der Vorkriegszeit der Vergangenheit angehören. Schon in Abschnitt 10 wurde gesagt, daß die meisten dieser Blätter selbst unter den damals

noch günstigeren Bedingungen Zuschußbetriebe waren, und bei den heutigen Verhältnissen wären schon die Kosten eines eigenen Weltnachrichtendienstes für eine einzelne Zeitung unerschwinglich.

Auch das Entstehen einer Massenpresse im Stile der angelsächsischen und französischen Boulevardblätter, die vorwiegend sensationell aufgemachte Meldungen und Reportagen bringen, blieb in Westdeutschland auf Einzelfälle wie die Frankfurter Abendpost und die Hamburger Bildzeitung beschränkt; der deutsche Leser will eben doch nicht auf Kommentare und Leitartikel verzichten, an deren Gründlichkeit und Sachlichkeit er allerdings höhere Ansprüche stellt als früher.

So wäre also die obige Feststellung der „Konzentration nach oben" in eine solche der „Konzentration zur Mitte" zu verbessern.

Dovifat charakterisiert diesen neuen Zeitungstyp, der die Blätter zwischen 30 000 und 150 000 Auflage umfaßt, folgendermaßen: „Der alte Generalanzeigertyp hat sich mit der Gesinnungszeitung früheren Stils zu einem Typ verbunden, in dem sich Volkstümlichkeit mit Gesinnungsgrundrichtung paart. Durch zahlreiche Nebenausgaben wird der örtlich gebundene Stoff mit dem für eine breite Leserschicht bestimmten politischen, kulturellen, wirtschaftlichen Hauptteil verbunden.

Richtungsbestimmt, regional aufgelockert und wirtschaftlich lebensfähig, ergibt sich hier ein neuer Zeitungstyp der deutschen Presse. Wertvoll gerade für die demokratische Entwicklung deswegen, weil diese Presse deutlich kundgebender Träger einer politischen Richtung ist, ohne politisch programmgebunden zu sein"[17].

[17] Dovifat, Deutsche Zeitungstypen seit 1945, a. a. O., S. 35

## II. Der Begriff der optimalen Betriebsgröße — die Ursachen ihres Zustandekommens — ihre betriebswirtschaftliche und publizistische Bedeutung im Zeitungsgewerbe

### 20. Maßstäbe, nach denen eine Ordnung der Zeitungsbetriebe in Größenklassen erfolgen kann

Für die Beurteilung der Größe eines Zeitungverlages gibt es viele Merkmale, die wohl einen Eindruck von der Bedeutung eines einzelnen Unternehmens vermitteln können, als Grundlage eines Betriebsvergleichs aber meist nicht geeignet sind.

So können rein äußerlich die Gebäude, der Umfang und die Lage des Areals, auf dem ein Betrieb errichtet ist, schon dem Laien eine Vorstellung über dessen Größe geben, und Zeitungen weisen zu diesem Zweck oft auch auf die Ausdehnung ihres Verbreitungsgebietes und auf ihre politische, wirtschaftliche und kulturelle Bedeutung innerhalb dieses Raumes hin.

Ein Größenmerkmal, das sich mehr für den Betriebsvergleich eignet, ist die Kapazität eines Betriebes, d. h. „sein Produktionsvermögen in einem Zeitabschnitt“[1]. Dieses Produktionsvermögen ist nach Mellerowicz durch die vier folgenden Faktoren bestimmt:

1. durch die Leistungsfähigkeit der betrieblichen Anlagen;
2. durch die Zahl der im Betriebe arbeitenden Menschen;
3. durch den augenblicklichen Leistungsgrad der Beschäftigten (gegenüber einem langfristig festgelegten Durchschnitt);
4. durch einen Zeitabschnitt[1].

[1] Mellerowicz, Kosten und Kostenrechnung, S. 189.

Bei Berücksichtigung dieser vier Faktoren würde also die Größe eines Betriebes ihren betriebswirtschaftlich exakten Ausdruck in der Produktmenge finden, die bei Vollbeschäftigung auf den Markt gebracht werden könnte.

So einfach und brauchbar jedoch diese Vergleichsmethode in der Theorie erscheint, so schwierig ist ihre Durchführung in der Wirklichkeit:

1. wird es kaum möglich sein, die Vielzahl der Erzeugnisarten, die die meisten Betriebe herstellen, in einer einheitlichen Produktmenge zusammenzufassen. Auch das Geld muß hier als Hauptnenner versagen, da die einzelnen Erzeugnisse sich ja hinsichtlich ihrer Kostenstruktur oft sehr stark unterscheiden.

2. Selbst wenn es möglich wäre, die Produktion eines Betriebes auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen, so ist doch noch das weitere Problem zu lösen, aus der tatsächlichen Ausbringung die mögliche zu ermitteln, mit anderen Worten, den Einfluß von Beschäftigungsschwankungen auszuschalten. Diese Aufgabe ist deshalb so schwierig, weil Beschäftigungs- und Kapazitätsschwankungen häufig parallel verlaufen und außerdem ihre begrifflichen Grenzen fließend sind. So wird in einem Betrieb mit schlechter Absatzlage die Kapazität durch Entlassung von Arbeitskräften, Reduzierung der Lagerhaltung, stufenweisen Abbau der Verwaltung usw. verkleinert, während sich gleichzeitig die Unterbeschäftigung durch Kurzarbeit und Stillegung von Maschinen und Anlagen äußert.

Umgekehrt bedeutet der Übergang zur Schichtarbeit zunächst eine bessere Ausnützung von Anlage- und Umlaufsvermögen. Da zugleich jedoch die Zahl der Arbeitskräfte und zur Abwicklung der höheren Umsätze auch das Umlaufsvermögen vermehrt werden müssen, ist die Steigerung des Beschäftigungsgrades auch mit einer entsprechenden Ausweitung der Kapazität verbunden, und es ist schon wegen der begrifflichen Abgrenzungsschwierigkeiten unmöglich, anzugeben, wel-

cher Anteil der Mehrproduktion nun auf die Beschäftigungssteigerung und welcher auf die Kapazitätsausweitung zurückzuführen ist.

Im Zeitungsbetrieb ist nun die Ausbringung völlig einheitlich[2], so daß sich seine Kapazität ganz einfach aus dem Produkt von technisch erreichbarer Auflagenhöhe × technisch möglichem Höchstumfang × der Erscheinungshäufigkeit des herausgegebenen Blattes bzw. der herausgegebenen Blätter ergibt[3].

Bei reinen Größenvergleichen kann jedoch auf zwei dieser Daten verzichtet werden:

1. auf die Erscheinungshäufigkeit, weil sie sich, von unerheblichen Ausnahmen abgesehen, heute bei allen Zeitungen auf sechs Ausgaben pro Woche eingespielt hat, also durch alle Betriebsgrößen hindurch eine Konstante darstellt, und
2. auf den Umfang, da dieser in der Regel bei steigender Auflage einer Zeitung im Durchschnitt wächst, also die mit ihrer Hilfe gewonnene Größenreihe nicht stört.

Die tatsächlich erreichte Auflagenhöhe der deutschen Zeitungen ist verhältnismäßig leicht zu ermitteln; sie wird heute nicht mehr ängstlich als Betriebsgeheimnis gehütet, sondern kann ohne weiteres dem vierteljährlich erscheinenden Auflagenkalender der I.V.W.[4] entnommen werden.

Dementsprechend lassen sich die deutschen Tageszeitungen allein nach der Auflagenhöhe in folgende Größenklassen einteilen:

Unter 5 000 Auflage Zwergbetriebe,
von 5 000 bis unter 10 000 Auflage Kleinbetriebe

[2] Die Ausbringung des sog. „gemischten" Zeitungsbetriebes, von dem in Abschn. 513 des V. Kap. noch die Rede sein wird, ist zwar insgesamt uneinheitlich, aber es lassen sich hier die mit der Zeitungsherstellung beschäftigten Abteilungen als quasi selbständiger Teilbetrieb mit einheitlicher Produktion ausklammern.

[3] Unter „technisch erreichbar" sind die Auflage und der Umfang zu verstehen, die von der technischen Abteilung bei üblicher Arbeitsintensität in dem Zeitraum ausgebracht werden können, der für die Herstellung einer Zeitungsausgabe verfügbar ist (siehe hierzu auch Abschn. 511 des V. Kap. dieser Arbeit).

[4] Informationsstelle zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern.

| | | |
|---|---|---|
| von 10 000 bis unter 30 000 Auflage | | kleine Mittelbetriebe |
| von 30 000 bis unter 60 000 Auflage | | große Mittelbetriebe, |
| 60 000 Auflage und mehr | | Großzeitungen. |

Die größten deutschen Zeitungen haben Auflagen zwischen 300 000 und 400 000, wenn man von Boulevardblättern wie der „Münchner Abendzeitung" und der „Bildzeitung", die jetzt eine Auflage von 1,2 Millionen[5] erreicht hat, absieht.

Es erhebt sich nun jedoch die weitere Frage, inwieweit die tatsächlich erreichte Auflagenhöhe mit der geforderten technisch erreichbaren übereinstimmt, bzw. in welchem Ausmaß sie Schwankungen ausgesetzt ist, die dazu führen könnten, daß „die Betriebe in Wirklichkeit nicht nach der Größe, sondern nach dem jeweiligen Beschäftigungsgrad eingestuft werden"[6]. Der dadurch entstehende Fehler wäre im Pressewesen besonders groß, weil hier wegen der Notwendigkeit kürzester und dazu starr begrenzter Herstellungszeiten die Kapazität der Betriebe jeweils nach den höchstdenkbaren Anforderungen bemessen werden muß[7].

Tatsächlich ist der Zeitungsbetrieb, wenn man allgemeine betriebswirtschaftliche Maßstäbe zugrundelegt, immer unterbeschäftigt, aus Gründen, die in Abschnitt 513 des V. Kapitels näher ausgeführt werden. Aber auch die branchenübliche Normalbeschäftigung ist größten Schwankungen unterworfen, die auf die betriebliche Kapazität keinerlei Einfluß haben, da sie nur vorübergehender Natur sind.

Zur näheren Charakterisierung dieser Beschäftigungsschwankungen soll wieder von den drei Komponenten: Auflagenhöhe, Umfang der Einzelnummer und Erscheinungshäufigkeit ausgegangen werden, aus denen sich, wie oben erläutert, die Gesamtbeschäftigung in einem Zeitabschnitt zusammensetzt. Das stabilste Element ist hier ohne Zweifel die Erscheinungshäufigkeit, da keine Beschäftigungsschwankung so

[5] Stand vom 1. August 1954.
[6] Beste, Die optimale Betriebsgröße als betriebswirtschaftliches Problem, S. 18.
[7] Siehe hierzu Abschn. 513 des V. Kap.

weit gehen wird, daß zum vorgesehenen Termin gar keine Zeitung herauskommt.

Der Umfang ist dagegen in allen Größenbereichen stärksten Schwankungen ausgesetzt. Beim Anzeigenteil ist dies auch ohne weiteres verständlich: den Höhepunkten der Vorweihnachts- und Vorosterzeit sowie der Sommer- und Winterschlußverkäufe folgen wochenlange Flauten, bis dann die Umsätze wieder einem neuen Hochpunkt zustreben. Diese Schwankungen des Anzeigenumfangs betreffen jedoch auch den Textumfang, da der Verlag zwischen beiden ein festes Größenverhältnis einhalten muß, wenn er einerseits wirtschaftlich arbeiten will und andererseits die Anzeigen werbekräftig sein sollen. Dieses Größenverhältnis ist natürlich bei jedem Zeitungstyp etwas anders und auch gewissen jahreszeitlichen Schwankungen unterworfen, aber auf lange Sicht ändert es sich nur durch Einwirkung außergewöhnlicher Ereignisse, etwa eines Krieges, einer Inflation oder einer schweren Depression.

Demgegenüber sind im normalen Wirtschaftsablauf[8] größere Auflagenschwankungen nur bei der sogenannten Boulevard-Presse zu finden, die überwiegend auf den Straßenverkauf angewiesen ist. Hier schwankt der Absatz naturgemäß mit dem Wetter, der Jahreszeit, wichtigen politischen und wirtschaftlichen Ereignissen. Dieser Zeitungstyp, der beispielsweise in Frankreich von größter Bedeutung ist, stellt aber im deutschen Pressewesen besonders der Nachkriegszeit eine Ausnahmeerscheinung dar, kann also im Rahmen dieser Untersuchung unberücksichtigt bleiben[9].

Die übrige Großstadtpresse, die den kostspieligen Straßenverkauf nur aus Prestigegründen betreibt[10], spürt diese Schwankungen weit weniger; sie hat, wenn man von der geringen Zahl der sogenannten Wochen-

[8] Über die konjunkturellen Schwankungen der Auflage siehe Abschn. 423 des IV. Kap.

[9] Siehe hierzu Weinmayer, Die Anzeige, S. 25; ferner Dovifat, a. a. O., S. 109 und Kap. I, Abschn. 12.

[10] Siehe hierzu W. Schneider, Die Faktoren der Rentabilität einer Zeitung, S. 40.

endbezieher absieht, das ganze Jahr hindurch eine sehr stabile Auflage.

Bei der Provinzpresse schwankt die Auflage infolge der Sommerabbestellungen der Landwirtschaft etwas, doch überschreiten diese Schwankungen nur selten 5% der Höchstauflage.

Zusammenfassend kann man also feststellen, daß die Tagespresse wohl starken kurzfristigen Beschäftigungsschwankungen ausgesetzt ist, daß sich diese aber bei den deutschen Verhältnissen so gut wie gar nicht in der Auflagenhöhe ausdrücken. Diese erscheint daher, von Zeiten starker wirtschaftlicher Depression abgesehen, als Größenmaßstab zunächst ohne weiteres brauchbar.

Neben den oben geschilderten, sozusagen branchenüblichen Auflagenschwankungen gibt es jedoch noch andere Ursachen für ein Auseinanderklaffen von tatsächlicher und technisch möglicher Auflagenhöhe, das zwar im allgemeinen nur einzelne Betriebe betrifft, dafür aber große Ausmaße annehmen und von langer Dauer sein kann. So kann schon bei der Gründung einer Zeitung der zukünftige Absatz zu optimistisch beurteilt und dadurch die Kapazität des betreffenden Betriebes über die tatsächliche Aufnahmefähigkeit des örtlichen Marktes hinaus gesteigert worden sein.

Aber auch nachträglich, durch das Entstehen neuer Konkurrenz im Verbreitungsgebiet eines Verlages oder durch Einbrüche von außen, kann die Kapazität der betroffenen Betriebe zu groß werden.

Theoretisch wäre zwar in all diesen Fällen eine schnelle Anpassung der zu groß gewordenen Kapazität an die neuen Absatzverhältnisse und damit die Vermeidung einer Unterbeschäftigung denkbar, da außer der Druckerei sämtliche Teilbereiche des Zeitungsbetriebes in ihrer Aufwandsstruktur vorwiegend lohn- und gehaltsintensiv sind. Das Anlagevermögen besteht im Grenzfall nur aus einigen Schreibtischen und Schreibmaschinen, und die Kapazitätsverkleinerung wäre dann nur eine Frage der arbeitsrechtlichen Kündigungsfristen. Trotzdem ist diese Elastizität der Kapazität nur von theoretischer Bedeutung. In der Praxis wird der Verleger nur in seltenen und besonders

gelagerten Fällen solchermaßen resignieren und die Kapazität seines Betriebes kampflos dem verkleinerten Markt anpassen. In den meisten Fällen wird er dagegen die Leistungen seines Unternehmens qualitativ und quantitativ sogar steigern müssen, wenn er nicht noch mehr an Boden verlieren will.

Auf solche Weise kann es also doch zu einem spürbaren Mißverhältnis zwischen der erreichten Auflagenhöhe und der verfügbaren Kapazität eines Zeitungsbetriebes kommen, das die Heranziehung zusätzlicher Größenmerkmale notwendig macht, die die Kapazitätsverhältnisse besser beleuchten.

Ein solches Merkmal ist etwa die Beschäftigtenzahl, nach der auch die amtliche Statistik die Betriebsgrößen festsetzt. Daß dieser Maßstab sich allerdings nicht zum Vergleich von Betrieben verschiedener Branchenzugehörigkeit eignet, ist offensichtlich. Die Kapitalintensität und der Grad der Mechanisierung sind in den verschiedenen Wirtschaftszweigen so unterschiedlich, daß in einer Branche wie der Mühlenindustrie ein Betrieb mit 50 Beschäftigten ein Großbetrieb ist, während er in der Zigarrenindustrie noch als Kleinbetrieb angesehen wird[11].

Aber auch innerhalb einer Branche können die technische Entwicklungsstufe und die Zwecksetzung der einzelnen Betriebe so weit auseinanderklaffen, daß ein Vergleich der Beschäftigtenziffern keine genauen Maßstäbe liefert. Bei einer Zeitung können strukturelle Bedingungen, wie Häufigkeit des Erscheinens, Zahl der Nebenausgaben, Größe des Verbreitungsgebietes, hier sehr starke Unterschiede hervorrufen. Insbesondere die technische Abteilung ist Ursache zahlreicher Unstimmigkeiten. Reinen Zeitungsdruckereien stehen sogenannte „gemischte" Betriebe gegenüber, die neben der Zeitung auch noch Werke und Akzidenzen herstellen. Da nun die Beschäftigten in diesen gemischten Betrieben bald für die Zeitungsherstellung, bald für eine

[11] Beste, a. a. O., S. 40.

andere Arbeit tätig sind, fällt es schwer, sie genau auf die verschiedenen Erzeugnisarten aufzuschlüsseln.

Weiterhin ist es heute nicht selten, daß gerade größere Zeitungsverlage ihr Blatt im Lohndruck herstellen lassen, also über gar keine eigene technische Abteilung mehr verfügen.

Trotzdem kann man die Beschäftigtenzahl zu einem brauchbaren Größenmaßstab machen, wenn man sich auf den Vergleich einzelner repräsentativer Abteilungen beschränkt.

Vergleicht man die Beschäftigtenzahlen im Redaktionsbereich, im Vertrieb und der Anzeigenabteilung und schließlich in der Verlagsleitung, so kommt man zu folgender Größeneinteilung[12]:

A. Der Zwergbetrieb:

1. Die Redaktion: 1 Lokalredakteur, der meist mit dem Herausgeber identisch ist, dazu 1 Schreibkraft. Das übrige Material wird meist in Form von Matern eines Gemeinschaftsverlages oder einer Maternkorrespondenz bezogen.
2. Vertrieb und Anzeigenverwaltung: 1 Angestellter, der mit dem Verleger zusammen auch die kaufmännische Verlagsverwaltung vornimmt, dazu eine ungelernte Arbeitskraft.

Gesamtbeschäftigenzahl in den 3 Abteilungen: 4—5 Beschäftigte.

B. Der Kleinbetrieb:

1. Die Redaktion: 2 Lokalredakteure, 1 Schreibkraft, die zugleich als Telefonistin tätig ist. Auch hier wird nur der Lokalteil selbständig hergestellt und der Rest anderweitig bezogen.
2. Vertrieb und Anzeigenverwaltung: 1 Angestellter, 1 Schreibkraft, 1 Hilfsarbeiter, 1 Kraftfahrer.
3. Kaufmännische Verwaltung: 1 Angestellter, 1 kaufm. Lehrling.

Gesamtbeschäftigtenzahl in den 3 Abteilungen: 9—10 Beschäftigte.

[12] Im Bereich der Redaktion werden hierbei die freien Mitarbeiter ausgeklammert, da deren Zahl mehr von der räumlichen Größe und der Besiedlungsstruktur des Verbreitungsgebietes abhängt als von der Auflagenhöhe; dasselbe gilt im Vertrieb für die Austräger und Werber.

C. Der Mittelbetrieb:

1. Die Redaktion: 6 Redakteure, 11 Stenotypistinnen, Telefonistinnen, Fernschreiberinnen und Archivare.
2. Vertrieb und Anzeigenverwaltung: 5 Angestellte, 3 Schreibkräfte, 5 Kraftfahrer und Boten.
3. Verlagsleitung: 5 Angestellte, 3 Schreibkräfte.

Gesamtbeschäftigtenzahl in den 3 Abteilungen: 38—40 Beschäftigte.

D. Der Großbetrieb (die frühere Kölnische Zeitung):

1. Die Redaktion: 71 Redakteure ohne Korrespondenten und Freie Mitarbeiter, dazu 39 redaktionelle Hilfskräfte.
2. Vertrieb und Anzeigenverwaltung: 80 Angestellte.
3. Verlagsleitung: 100 Angestellte.

Gesamtbeschäftigtenzahl in den 3 Abteilungen: 290 Beschäftigte[13].

Besitzt der Zeitungsbetrieb eine eigene Druckerei, so ist ein weiterer guter Größenmaßstab die vorhandene Rotationsanlage. Da diese zu kaum einem anderen Zweck als dem Zeitungsdruck verwendet werden kann, ist sie auch für gemischte Betriebe eine geeignete Beurteilungsgrundlage. Es sind heute Maschinen mit Druckwerken von 8, 16, 32, 64, 96 und 128 Seiten zu unterscheiden, wobei die größeren Modelle aus selbständigen Druckwerken zu je 16 bzw. 32 Seiten zusammengesetzt sind. In einer 64seitigen Rotationsmaschine kann also eine Zeitungsnummer von 16 Seiten in 4facher, in einer 128seitigen Maschine sogar in 8facher Produktion hergestellt werden.

Dies ist notwendig, da selbst Tageszeitungen mit höchster Auflagenzahl nicht mehr als 1½ bis 2 Stunden Druckzeit benötigen dürfen, wenn sie zugleich aktuell bleiben und dem Leser rechtzeitig zugestellt werden sollen.

Im einzelnen hängt nun die Größe der Rotationsmaschine, die ein Zeitungsbetrieb benötigt, von mehreren Faktoren ab. Die beiden wich-

[13] Siehe hierzu Groth, Die Zeitung, Bd. III, S. 76.

tigsten sind die Auflagenhöhe des Blattes und der bei den örtlichen Verhältnissen höchstmögliche Umfang der Einzelnummer, wodurch die direkte Beziehung von Maschinen- und Betriebsgröße zum Ausdruck kommt. Daneben sind aber auch noch die räumliche Ausdehnung des Verbreitungsgebietes, die tägliche Erscheinungszeit und die Zusammensetzung der Gesamtauflage von Bedeutung. Ist beispielsweise die Leserschaft einer Zeitung in einem verhältnismäßig kleinen Gebiet konzentriert, so kann der Vertrieb schnell vor sich gehen, und es verbleibt zum Druck ein größerer Zeitraum als bei einem Blatt mit räumlich weiter verstreutem Leserkreis. Der Einfluß dieses Faktors wird jedoch durch zwei Umstände wieder etwas abgeschwächt:

Einerseits verwenden die Großstadtblätter, die den Vorteil einer auf engem Raum konzentrierten Leserschaft besitzen, die dadurch gewonnene Zeit weniger zu einer Verlängerung der Druckzeit als vielmehr zu einer Hinauszögerung des Redaktions- und Anzeigenannahmeschlusses und erhöhen so ihre Aktualität. Auf der anderen Seite benützen die Provinzzeitungen mit räumlich weiterem Verbreitungsgebiet meist nicht größere Maschinen als die Großstadtzeitungen entsprechender Größe, sondern schieben lieber die Erscheinungszeit etwas hinaus.

Dagegen ist die Zusammensetzung der Gesamtauflage von sehr beträchtlichem Einfluß auf die Maschinengröße, da die Herstellung zahlreicher Nebenausgaben ein häufiges Auswechseln der Druckplatten und damit empfindliche Leerlaufzeiten verursacht. Durch sie kann daher im Einzelfall die Größe der Rotationsanlage und nebenbei auch die Zahl der Setzmaschinen wesentlich modifiziert werden.

Da jedoch bei den deutschen Verhältnissen im allgemeinen die Zahl der Nebenausgaben mit der Auflagenhöhe wächst, wird durch diesen Faktor die Größenreihe nicht gestört, im Gegenteil, die Maschinengröße nimmt sogar progressiv zur Betriebsgröße zu.

So kann man etwa folgenden Zusammenhang von Betriebsgröße und Seitenzahl der Rotationsanlage feststellen:

1. Die Verwendung einer Rotationsmaschine wird erst etwa bei 5 000 Auflage diskutabel; kleinere Verlage stellen, was heute aber kaum mehr vorkommt, ihre Zeitung im Flachdruck her oder überlassen die technische Herstellung einem größeren Betrieb.
2. Kleinbetriebe von 5 000 bis unter 10 000 Auflage kommen im allgemeinen mit einer 8seitigen oder einer alten 12seitigen Rotationsmaschine aus. Steigt an bestimmten Tagen der Umfang der Einzelnummer über 8 bzw. 12 Seiten, so muß die Zeitung in zwei Arbeitsgängen gedruckt und dann von Hand eingelegt werden.
3. In kleinen Mittelbetrieben von etwa 10 000 bis 15 000 Auflage wird mit einer 16seitigen Rotationsmaschine gearbeitet, die, wenn die Auflage auf 20 000 steigt, auf 24 Seiten ausgebaut werden kann.
4. In größeren Mittelbetrieben von über 20 000 bis 40 000 Auflage wird eine 32seitige Maschine zu finden sein, die bei einer weiteren Steigerung der Auflage auf etwa 60 000 noch mit einem 16seitigen Zusatzaggregat kombiniert wird.
5. Großbetriebe mit über 60 000 bis 80 000 Auflage arbeiten mit 64seitigen Rotationsmaschinen, je nach Umfang der Einzelnummer in 2—4facher Produktion.
6. In Zeitungsbetrieben mit 80 000 bis 120 000 Auflage werden 96seitige, zweistöckige Maschinen eingesetzt, deren Unterbau unmittelbar im Papierkeller steht und Papierrolle um Papierrolle aufnimmt.
7. Noch höhere Auflagen werden mit Kombinationen der verschiedenen Maschinengrößen bewältigt.

Wie weiter unten noch ausgeführt und begründet werden wird (siehe Abschnitt 201 dieses Kapitels), neigt man heute überhaupt dazu, Kombinationen mittelgroßer Maschinen den größten Typen vorzuziehen. Dies berührt aber die obige Aufstellung nicht; man braucht nur die verschiedenen Maschinengrößen zu addieren, um zum gleichen Ergebnis zu gelangen (zwei 32seitige Maschinen entsprechen beispielsweise einer 64seitigen).

Aus dieser Aufstellung wird nebenbei auch die geringe Elastizität des technischen Betriebes Auflagenveränderungen gegenüber sichtbar.

Die für jede Maschinengröße angegebenen Zahlenwerte stellen bereits Unter- bzw. Höchstgrenzen des wirtschaftlichen Arbeitens dar. Es ist nämlich noch zu berücksichtigen, daß bei zunehmender Betriebsgröße auch der Umfang der Einzelnummer wächst, wodurch noch zusätzliche Anforderungen an die Maschinengröße gestellt werden. Gleiche Druckzeiten in allen Betriebsgrößen vorausgesetzt, wird also die schon in anderem Zusammenhang erwähnte Tendenz der Rotationsmaschine, progressiv zur Betriebsgröße zu wachsen, durch das gemeinsame Ansteigen von Auflage und Umfang noch verstärkt.

Die Beurteilung der Betriebsgröße nach der Höhe des investierten Kapitals, wie sie von Beste[14] für manche Wirtschaftszweige vorgeschlagen wird, ist im Zeitungswesen aus verschiedenen Gründen, die z. T. schon oben angeführt wurden, ungünstig.

Die Schwierigkeiten, die beim Vergleich durch die strukturellen Unterschiede der einzelnen Betriebe, besonders im Bereich der Druckerei, entstehen, können diesmal nicht durch dessen Beschränkung auf repräsentative Abteilungen wie Redaktion und Vertrieb umgangen werden, da diese ja überwiegend lohn- und gehaltsintensiv, aber kaum kapitalintensiv sind.

Dazu kommt noch, daß im Zeitungsgewerbe der größte Teil des im Unternehmen investierten Kapitals immateriellen Charakter hat[15]. Diese Kapitalteile sind aber in ihrer wahren Höhe kaum zu erfassen, und selbst der Umweg über die Kapitalisierung des durchschnittlichen Jahresertrages ist wegen dessen Abhängigkeit von vielerlei anderen Faktoren nur von zweifelhaftem Wert.

[14] Siehe hierzu Beste, a. a. O., S. 40.
[15] Siehe hierzu Abschn. 201 dieses Kap.

## 21. Das Auseinanderklaffen der Begriffe der optimalen Betriebsgröße im technischen und im wirtschaftlichen Sinne; die Frage des publizistischen Größenoptimums

Zu Beginn der Diskussion um die optimale Betriebsgröße in den 20er Jahren stand zunächst das technisch-organisatorische Größenoptimum im Mittelpunkt der Untersuchungen, und man verstand darunter die Betriebsgröße, die die Anwendung der modernsten Fertigungs- und Organisationsmethoden gestattet.

Das äußere Kriterium dieser idealtypischen Konstruktion sind die nach dem jeweiligen Stand der Technik niedrigstmöglichen Stückkosten, wobei die Vollbeschäftigung des Betriebes, d. h. ein ausreichend großer Absatzmarkt, stillschweigend vorausgesetzt wird. Bücher und Oppenheimer glaubten sogar, für die Industrie ein Gesetz des zunehmenden Ertragszuwachses aufstellen zu können, was bedeuten würde, daß der nach dem jeweiligen Stand der Technik größtmögliche Betrieb zugleich auch der optimale wäre. v. Gottl-Ottlilienfeld begründete dieses Sondergesetz in folgenden drei Lehrsätzen:

1. Der Satz von der fallenden Quote: „Je mehr der Betrieb an Umfang zunimmt, desto kleiner wird die Quote, die auf das einzelne Produkt von jenem Aufwand entfällt, der ein für allemal zu bestreiten ist."

2. Der Satz von den auftauchenden Möglichkeiten besserer Anordnung: „Je mehr die Produktion an Umfang gewinnt, ... desto mehr Gelegenheit bietet sich dar, die wiederkehrenden Vorgänge so zueinander zu ordnen, daß man damit den Verlauf der Produktion vernünftiger gestaltet. Steigender Umfang der Produktion schlägt also um ... in rationellere Form des Betriebes, steigende Betriebswucht."

3. Der Satz von der steigenden Wichtigkeit des Kleinen: „Je mehr der Betrieb an Umfang zunimmt, umso lohnender wird es, auch den kleinsten Vorgängen der Produktion Bedeutung zuzumessen und sie zu rationalisieren“[16].

Autoren wie Schumpeter und v. Zwiedineck-Südenhorst wiesen dann nach, daß auch ohne Berücksichtigung der Absatzverhältnisse der zunehmende Ertragszuwachs in der Industrie seine Grenzen hat, und daß er nichts weiteres ist, als der aufsteigende Ast der für jede Produktion geltenden Ertragskurve[17].

Bei da Empoli finden wir schon andeutungsweise die Berücksichtigung der Marktverhältnisse, die unter Umständen verhindern, daß der Betrieb, der bei voller Ausnutzung die geringsten Stückkosten hätte, tatsächlich auch der wirtschaftlichste ist[18].

Schließlich wurde von Beste das Problem der optimalen Betriebsgröße von der technisch-organisatorischen völlig auf die wirtschaftliche, genauer die Absatzseite verschoben, indem er das Ausmaß der Unterbeschäftigung der deutschen Industrie im Zeitraum von 1929—1932 aufzeigte und deren Ursachen und kostenmäßige Auswirkungen in den einzelnen Betriebsgrößen untersuchte.

Im Rahmen dieses Abschnittes sollen nun die Erscheinung der Betriebsgrößendegression und die Gründe untersucht werden, die zu ihrem Umschlagen in die Betriebsgrößenprogression führen. An diesem Wendepunkt liegt die technische oder, wie Mellerowicz sie nennt, „absolut optimale Betriebsgröße“[19].

Anschließend soll gezeigt werden, wie sich dieses technische Optimum dann unter dem Einfluß der äußeren wirtschaftlichen „Klimaverhältnisse“ ändert, deren wichtigstes Datum der Absatzmarkt ist.

[16] v. Gottl-Ottlilienfeld, Wirtschaft und Technik. S. 107 ff.
[17] v. Zwiedineck-Südenhorst, Allg. Volkswirtschaftslehre, S. 133/134.
[18] Attilio da Empoli, Riflessiono sull Equilibrio Economico, zitiert aus Beste, a. a. O., S. 42.
[19] Mellerowicz, a. a. O., S. 388.

Die Größendegression ist nach Mellerowicz „eine Kostensenkung, die sich bei der Bewegung eines Betriebes zur optimalen Betriebsgröße bzw. einer Maschine zur optimalen Maschinengröße ergibt“[20].

Danach wirkt sich die Größendegression auf zwei Gebieten aus:

a) der Maschinengröße,

b) der Betriebsgröße insgesamt.

Die kostensenkende Wirkung der Großmaschine liegt zunächst einmal darin begründet, daß sie gegenüber kleineren, aber gleichartigen Einheiten verhältnismäßig preisgünstig ist. Beste führt diese Tatsache einmal darauf zurück, daß bei einer Vergrößerung des Umfangs der Rauminhalt in der dritten, die Oberfläche dagegen nur in der zweiten Potenz wächst, also eine relative Materialersparnis eintritt[21]. Da ferner die kleineren Maschinen nur eine maßstäbliche Verkleinerung der großen darstellen, sind meist die Fertigungskosten nur unwesentlich geringer. Diese Art der Maschinendegression sei anhand der Preise von vier Rotationsmaschinen verschiedener Größe für den Zeitungsbetrieb dargestellt.

Es kostet eine Hochdruck-Rotationsmaschine, Rheinisches Format, mit elektrischer Ausrüstung ab Werk[22]:

| | | |
|---|---|---|
| mit 16seitigem Druckwerk, 18 000 Zylinderumdrehungen pro Stunde und einem 38 kW-Hauptmotor | rund | 220 000.— DM |
| mit 32seitigem Druckwerk, 18 000 Zylinderumdrehungen pro Stunde und 2 — 33 kW-Hauptmotoren | rund | 420 000.— DM |
| mit 64seitigem Druckwerk, 25 000 Zylinderumdrehungen pro Stunde und 4 — 33 kW-Hauptmotoren | rund | 820 000.— DM |

[20] Mellerowicz, a. a. O., S. 288.
[21] Beste, a. a. O., S. 18.
[22] Stand Anfang 1954.

mit 96seitigem Druckwerk, 25 000 Zylinderumdrehungen pro Stunde und 6 — 33 kW-Hauptmotoren rund 1 400 000.— DM

Es kostet also das 16seitige, selbstständige Druckwerk im Falle

I 220 000.— DM,
II 210 000.— DM,
III 205 000.— DM,
IV 233 300.— DM.

Von I bis III tritt eine deutliche Preisdegression ein, die allerdings im Fall III schon merklich abnimmt und in Fall IV sogar in eine scharfe Progression umschlägt, aus Gründen, die weiter unten noch darzulegen sind.

Neben dieser Preisdegression spricht aber noch ein weiterer und wichtigerer Grund für die Großmaschine: durch eine vollkommenere Produktionstechnik kann bei ihr der Fertigungsprozeß so beschleunigt und rationalisiert werden, daß, bei zwar absolut gestiegenem Produktionsaufwand, auf das Stück doch weit geringere Kosten entfallen als beim gleichen Verfahren im verkleinerten Maßstab.

Ein Druckwerk der oben erwähnten 64seitigen Rotationsmaschine erzeugt beispielsweise infolge einer vollkommeneren Antriebstechnik bei einem um 14% geringeren Energieverbrauch fast 40% mehr Zeitungen pro Stunde als das der 16seitigen Maschine. Schließlich tritt auch eine relative Ersparnis an Personalkosten ein, da ungefähr erst bei 3—4facher Steigerung der Maschinengröße eine Verdoppelung des Bedienungspersonals notwendig wird.

Ähnliche Vorteile besitzt der größere Betrieb als Ganzes gegenüber dem kleineren. Zunächst einmal ist der Großbetrieb die natürliche Folge der Großmaschine. Diese verlangt schon im Bereich der Fertigung weitere, auf ihre Kapazität abgestimmte Aggregate, wenn der betriebliche Leistungsprozeß flüssig vonstatten gehen soll. Aber durch die gesteigerte Produktion werden auch die Anforderungen an die

übrigen betrieblichen Funktionen größer; Beschaffung, Finanzierung, Vertrieb und Verwaltung müssen ausgebaut und den neuen Größenverhältnissen der Fertigung angepaßt werden.

Es ist nun die Frage, wie sich die Vergrößerung dieser Funktionsbereiche auf die Kosten der Erzeugungseinheit auswirkt, ob auch hier Größendegressionen eintreten, oder ob nicht die im Fertigungsbereich gewonnenen Vorteile wieder durch Progressionen aufgehoben oder gar überkompensiert werden.

Zumindest im Anfang kann jedoch auch in den übrigen Funktionsbereichen eine Größendegression festgestellt werden:

Da der Einkauf im großen erfolgen kann, wird der Betrieb Mengenrabatte und günstige Lieferfristen erhalten und bei Rohstoffknappheit vor kleineren Kunden bevorzugt werden. Ebenso kann er, schon aus finanziellen Gründen, die besten Fachkräfte auf seine Seite ziehen, im Pressewesen insbesondere fähige Redakteure, die häufig vom mittleren Zeitungsbetrieb zur Großzeitung „aufsteigen".

Bei der Beschaffung von Kapital und Kredit ist der Großbetrieb häufig schon durch seine Unternehmungsform begünstigt, denn „in der AG-Form hat er Zutritt zum Kapitalmarkt, und nur ihr allein"[23]. Von dieser Möglichkeit machen zwar Großzeitungen, die sich meist in Familienbesitz befinden und Überfremdungen sehr fürchten, nur selten Gebrauch, sie haben aber ohnehin schon wegen des gewaltigen immateriellen Kapitals, das in ihrem Namen, ihrer Tradition und vor allem ihrer Leserzahl steckt, viel bessere Kreditmöglichkeiten als ein kleines und wenig bekanntes Blatt.

Mit der Größe einer Zeitung steigt auch die redaktionelle Leistung steil an. Erst von einer bestimmten Auflagenhöhe an kann sich eine Zeitung mehrere Nachrichten- und Bilderdienste halten, kann auf jedem Redaktionssektor erste Kräfte beschäftigen und mittels Fernschreibern und Bildtelegrammanlage das äußerste Maß an Aktualität erreichen. Ebenso ist es mit der Leistungsfähigkeit des Vertriebs. Die

[23] Mellerowicz, a. a. O., S. 293.

großen Werbefeldzüge, mit denen Neuerscheinungen in Großstädten Fuß fassen und bestehende Blätter ihre Leserzahl erhöhen wollen, kosten so ungeheuere Summen, daß es heute, nachdem die im I. Kapitel geschilderte Renaissance der Altverlage abgeschlossen ist, eigentlich nur noch zur Gründung großangelegter Verlagsprojekte kommt. Aber auch die übrigen Vertriebsleistungen der großen Zeitungen sind imponierend. Vor dem Kriege wurden die überregionalen deutschen Blätter von Hunderten von Autos innerhalb weniger Stunden im ganzen Reichsgebiet verbreitet, und Verlage wie Ullstein und Scherl setzten zu diesem Zweck sogar eigene Flugzeugstaffeln ein.

Im Gegensatz zum Vertriebserlös steigt der Anzeigenumsatz progressiv zur Betriebsgröße an. Dies erklärt sich einmal durch das Steigen des Preises der mm-Spalte entsprechend der Bedeutung und Verbreitung der Zeitung, zum anderen aber daraus, daß die Industrie ihren Werbeetat nach der Größe der Blätter staffelt, und hierbei den Großzeitungen über 100 000 Auflage der Löwenanteil zufällt.

Im Bereich der Verwaltung kann schließlich beim Großbetrieb das Rechnungswesen ausgebaut und in seinem Erkenntniswert verfeinert werden, ohne daß dadurch die Erzeugnisse mit Mehrkosten belastet werden, solange das Anwachsen des Verwaltungsaufwandes hinter dem der Auflage und des Anzeigenumsatzes zurückbleibt.

Diese Größendegressionskurve setzt sich jedoch nicht ins unendliche fort, sondern schlägt nach kurzem proportionalem Übergang in eine Progression um.

Die Vorteile einer immer weiter gehenden Steigerung der Maschinendegression verwandeln sich bei der Zeitungsrotation nach O. Broschek schließlich deshalb in Nachteile, weil die Überwachung der zahlreichen Aggregate auf engstem Raum zu schwierig wird und Störungen an einzelnen Druckwerken unter Umständen zum vorübergehenden Stillstand der ganzen Maschine führen. Auch psychologische Gründe sind in diesem Zusammenhang von Wichtigkeit: die Verantwortung für den einwandfreien Produktionsablauf wird allmählich auf so viele Schultern verteilt, daß zum Schluß überhaupt keine Verantwortlich-

keit mehr vorhanden ist[24]. Endlich gerät auch der Anschaffungspreis, wie oben gezeigt, in Progression, weil die größten Maschinen nicht einmal mehr in kleinster Serie aufgelegt werden können, sondern für jeden einzelnen Bedarfsfall besonders konstruiert werden müssen. Weiterhin muß, damit die zahlreichen Druckwerke untergebracht werden können und ein erschütterungsfreier Lauf erreicht wird, der Bau der Maschine so verstärkt werden, daß auch die oben erwähnte relative Materialersparnis ins Gegenteil umschlägt; von den Transport- und Montageaufwendungen ganz abgesehen[25].

Auch der Großbetrieb als Ganzes hat eine obere Grenze, von der ab die Größendegression in die Progression umschlägt. Zunächst wird beinahe zwangsläufig das harmonische Zusammenarbeiten der einzelnen Teilbereiche gestört; immer mehr Abteilungen geraten in einen progressiven Aufwandsverlauf, der die Degression der übrigen Teile schließlich überkompensiert.

Die Verwaltung verliert allmählich den Überblick, und das Revisions- und Kontrollbedürfnis in allen Betriebsfunktionen wächst ins ungemessene. Mit dem Entstehen einer solchen „Industriebürokratie" schlägt auch ein so wichtiges Element der Wirtschaftlichkeit wie die Personalauslese negativ aus: „Im Großbetrieb sammeln sich zu viele Mittelmäßige und Unfähige . . ., es herrscht der Apparat und nicht mehr der Mensch"[26].

Schließlich steigen auch die Vertriebsaufwände, selbst wenn man einen unbegrenzten Absatzmarkt voraussetzt, mit dem sich ständig vergrößernden Absatzradius progressiv an; abgesehen davon verbietet schon der kurzlebige Wert der Ware Zeitung in dieser Branche allzulange Transportwege.

Zusammenfassend kann das technische Größenoptimum folgendermaßen charakterisiert werden:

[24] Siehe hierzu O. Broschek, Wesen, Organisation und Betrieb der großen deutschen Tageszeitungen, S. 36.
[25] Siehe hierzu auch Abschn. 200 dieses Kap.
[26] Mellerowicz, a. a. O., S. 383.

1. Das Kriterium der technisch optimalen Betriebsgröße liegt, wie oben schon gesagt, in den niedrigstmöglichen Kosten der Produkteinheit, unter der Voraussetzung unbegrenzter Absatzmöglichkeiten.

2. Aus dem Vorhandensein der sogenannten Größendegression folgt, daß der technisch optimalen Betriebsgröße zunächst nur eine scharfe Grenze nach unten gesetzt ist, die im einzelnen davon abhängt, inwieweit und unter welchen Bedingungen das herrschende Produktionsverfahren auch im verkleinerten Maßstab anwendbar ist. Die rationelle Herstellung einer Zeitung beispielsweise ist heute ohne Rotationsmaschine nicht mehr denkbar. Für die Untergrenze der technisch optimalen Betriebsgröße im Zeitungsgewerbe ist daher entscheidend, in welchen Größenstufen Rotationsmaschinen zu haben sind und wie sich die Preise dieser Maschinen zu Größe und Leistung verhalten.

3. Dagegen ist die Obergrenze der technisch optimalen Betriebsgröße weit schwächer angedeutet. Sie ist im wesentlichen durch die mangelnde Überschaubarkeit des Ganzen und dadurch gesteigertes Kontroll- und Revisionsbedürfnis gekennzeichnet. Diese Hindernisse bestehen aber immer nur auf kürzere Sicht, da durch die Fortschritte der Organisationstechnik die Übersichtlichkeit des Verwaltungsapparates fortlaufend gesteigert wird und auch das Optimum der Maschinengröße sich immer weiter nach oben verschiebt.

4. Die optimale Größe der Teilbereiche zusammengenommen, ergibt noch nicht die optimale Größe des Gesamtbetriebes. Es kommt vielmehr auf die harmonische Abstimmung der verschiedenen Abteilungen an, von denen nur die Kapazität des Hauptbereichs optimal gewählt zu werden braucht[27].

5. Schließlich ist das technische Größenoptimum nicht durch einen Vergleich tatsächlich bestehender Betriebsgrößen zu bestimmen; da

[27] Siehe hierzu Mellerowicz, a. a. O., S. 293.

der Einfluß wesentlicher wirtschaftlicher Daten, vor allem des Absatzmarktes, eliminiert wurde, ist es eine nur deduktiv abzuleitende, idealtypische Konstruktion.

Beim wirtschaftlichen Größenoptimum sollen, wie schon der Name sagt, die Auswirkungen der tatsächlichen wirtschaftlichen Verhältnisse auf das technisch-organisatorische Optimum untersucht werden.

Mellerowicz führt folgende, die technisch-optimale Betriebsgröße abändernde Faktoren an:

1. Die Beschaffungsschwierigkeiten von Kapital und Kredit;
2. Material-, Energie-, Facharbeiter-Engpässe;
3. steigendes Risiko bei wachsender Betriebsgröße;
4. die Beschränktheit des Absatzmarktes[28].

Kapitalmangel, so führt er aus, sei zwar rein theoretisch kein Hindernis zur Verwirklichung der optimalen Betriebsgröße; nach den Marktgesetzen fließe das Kapital zuerst an die Stellen der höchsten Rendite, und diese müsse an sich ja gerade bei den Betrieben zu finden sein, deren Kapazität dem Optimum am nächsten komme.

Dazu ist jedoch zu sagen, daß in der Praxis viele Faktoren, etwa der Standort, die Unternehmungsform, das Können und die Persönlichkeit des Unternehmers, Wirtschaftlichkeit und Rentabilität beeinflussen, neben denen die Betriebsgröße von zweitrangiger Bedeutung sein kann.

Außerdem ist ja der Betrieb, der die optimale Rentabilität abwerfen soll, möglicherweise noch gar nicht vorhanden, so daß die Geldgeber unter Umständen ein beträchtliches Risiko eingehen müßten. Da diese jedoch in der Mehrzahl einen Kompromiß zwischen dem Streben nach höchster Rentabilität und dem Wunsch nach geringstem Risiko schließen, erhält oft nicht der Unternehmer den Kredit, der die besten Investitionspläne hat, sondern ein anderer, der ausreichende reale Sicherheiten bieten kann.

[28] Mellerowicz, a. a. O., S. 386.

Material-, Energie- und Facharbeiter-Engpässe können dagegen nur vorübergehend oder in anomalen Zeiten die optimale Betriebsgröße verhindern; unter geregelten Verhältnissen lenkt sie der Markt, wie oben ausgeführt, gerade zur optimalen Betriebsgröße, wo die Produktivität am größten ist.

In vielen Wirtschaftszweigen ist das Wachstum der Betriebsgröße mit einer progressiven Zunahme des Risikos verbunden, so daß unter Umständen das technisch-organisatorische Größenoptimum gar nicht angestrebt wird. Vor allem in Branchen, deren Erzeugnisse einem schnellen und plötzlichen Mode- und Geschmackswandel unterliegen, findet man auch heute noch überwiegend handwerkliche Fertigungsmethoden. Es wird hier bewußt auf kapitalintensive Produktionsverfahren verzichtet, die zwar technisch optimal wären, aber zu einer übermäßigen Spezialisierung und damit zu gesteigerter Krisenempfindlichkeit der Betriebe führen würden.

Wie steht es nun im Zeitungswesen mit der Risikozunahme bei wachsender Betriebsgröße?

Die Zeitung als schnell „verderbliche" Ware ist einem starken Verkaufsrisiko unterworfen, das besonders die Boulevardpresse trifft, wie bereits in Abschnitt 200 gezeigt wurde. Auf der anderen Seite kann sich jedoch nur ein sehr bekanntes und volkstümliches Blatt im Straßenverkauf der Großstädte durchsetzen; es muß also bei diesem Zeitungstyp der Großbetrieb ohne Rücksicht auf eine eventuelle Verdichtung des Absatzrisikos angestrebt werden[29].

Zeitungen, die ihre Auflage vorwiegend im Abonnement absetzen — also insbesondere die mittlere und kleinere Tagespresse — bleiben dagegen von diesem Verkaufsrisiko weitgehend verschont.

Ein noch deutlicheres progressives Wachstum zur Betriebsgröße zeigt das sogenannte Konjunkturrisiko des Anzeigenteils, durch das Großzeitungen in zweifacher Hinsicht gefährdet sind: zum ersten hat bei

[29] Nach Abschn. 5210 des V. Kap. ist das Boulevardblatt der einzige Zeitungstyp, bei dem die technisch-optimale Betriebsgröße von vornherein angestrebt wird.

ihnen die industrielle Werbung, die Konjunkturschwankungen am stärksten ausgesetzt ist, einen besonders hohen Anteil am Anzeigenumsatz, und zweitens ist der Selbstkostenanteil, der von den relativ konjunkturbeständigen Bezugserlösen getragen wird, bei der Großzeitung am geringsten[30].

Die schärfste Reduzierung des technischen Optimums durch Einwirkung wirtschaftlicher Faktoren erfahren jedoch die meisten Zeitungen durch die Aufnahmefähigkeit des örtlichen Absatzmarktes.

In den meisten anderen Wirtschaftszweigen kann durch intensive Werbung, verbunden mit Preissenkungen, Qualitätsverbesserungen, Einräumung günstiger Zahlungsbedingungen und -fristen eine Ausweitung des Absatzmarktes erreicht werden, die im Grenzfall erst durch die progressive Erhöhung des Vertriebsaufwandes ihr Ende findet. In manchen Ländern, z. B. in Frankreich, England, den USA, der Sowjetunion und in Japan, sind die Verhältnisse auch im Zeitungswesen so. Die Tagespresse wird von wenigen großen Pressekonzernen beherrscht, die von der Hauptstadt aus das ganze Land mit Millionenauflagen überschwemmen. Unter diesen Bedingungen wird der Leser das Blatt wählen, das ihm entweder inhaltlich am meisten zusagt bzw. besonders aktuell oder preisgünstig ist.

Demgegenüber ist die deutsche Tagespresse, wie schon im ersten Kapitel geschildert wurde, hinsichtlich ihres Verbreitungsgebietes stark an den engeren Standort gebunden. Innerhalb diesem hat jede Zeitung mit einer mehr oder weniger festen Leserzahl zu rechnen, die sie nur unter unverhältnismäßig großen Werbeanstrengungen noch etwas erhöhen kann. Auf keinen Fall kann sich hier im freien Wettbewerb eine technisch-optimale Betriebsgröße herausbilden.

Demgemäß läßt sich die wirtschaftlich optimale Betriebsgröße folgendermaßen charakterisieren:

[30] Siehe hierzu Weinmayer, Die Anzeige im Zeitungsbetrieb, a. a. O., S. 47; ferner Abschn. 423 des IV. Kap. dieser Arbeit.

1. Sie ist nicht absolut, sondern nur relativ optimal, d. h. sie ist unter den tatsächlich bestehenden Betriebsgrößen einer Branche die optimale.
2. Da die wirtschaftlich optimale Betriebsgröße in der Wirklichkeit besteht, kann sie auf induktivem Wege, d. h. durch einen Betriebsvergleich auf genügend breiter Basis ermittelt werden.
3. Beim wirtschaftlichen Größenoptimum sind, im Gegensatz zum technisch-organisatorischen, die Grenzen nach oben schärfer gezogen als die nach unten. Hinsichtlich der deutschen Tagespresse liegt der Grund hierfür darin, daß das hohe Absatzrisiko und vor allem die engen Marktverhältnisse den Großbetrieb sehr stark benachteiligen, während der mittlere und kleine Zeitungsbetrieb der partikularistischen Eigenart der Bevölkerung weit mehr entspricht.
4. Das Kriterium der wirtschaftlich optimalen Betriebsgröße sind nicht die bei voller Beschäftigung möglichen Stückkosten; der Einfluß einer gewissermaßen normalen Unterbeschäftigung soll sich in den einzelnen Betriebsgrößen ruhig auswirken.
5. Ein weiterer Maßstab des Größenoptimums, der in der Marktwirtschaft die Wirtschaftlichkeit ergänzen muß, ist schließlich die Anpassungsfähigkeit einer Betriebsgröße an konjunkturelle Schwankungen.

Bei dieser Untersuchung verbinden sich induktive und deduktive Methode:

Es gilt zunächst, rein induktiv, d. h. unter Zugrundelegung praktischer Erfahrungen, die Einwirkungen des Konjunkturverlaufs auf das Zeitungsgeschäft i m a l l g e m e i n e n zu ermitteln und dann die hierbei gewonnenen Erkenntnisse auf den Spezialfall des großen bzw. des mittleren oder kleinen Zeitungsbetriebes zu übertragen[31].

Neben der Frage nach dem technischen und dem wirtschaftlichen Größenoptimum liegt im Pressewesen auch die nach der publizistisch op-

[31] Siehe hierzu die Abschnitte 40 und 423 des IV. Kap. dieser Arbeit.

timalen Betriebsgröße nahe, wobei stillschweigend vorausgesetzt wird, daß die publizistische Leistung der Kleinzeitung normalerweise geringer ist als die der mittleren, die wiederum von der Großzeitung übertroffen wird.

Ist diese Voraussetzung richtig?

Gerade der Fachmann ist zunächst versucht, sie zu bejahen. Wenn er das Wort „Kleinzeitung" vernimmt, denkt er unwillkürlich an „jene Überzahl von armseligen Wurstblättchen, welche, wesentlich mit der Papierschere geschrieben, weniger den Spruch des Juvenal ‚stulta est clementia periturae parcere chartae', als das 11. Gebot in Ehren halten"[32]; er wird von den wirtschaftlichen Möglichkeiten der verschiedenen Betriebsgrößen ausgehen und infolgedessen das publizistische Optimum dort suchen, wo die größte Kapitalkraft, die größte wirtschaftliche Unabhängigkeit und der größte Einfluß auf die Öffentlichkeit vorhanden sind, nämlich beim Großbetrieb.

Demgegenüber stellt jedoch Dovifat mit Recht fest, daß es für die Beurteilung publizistischer Leistung keinen allgemeingültigen Maßstab gibt, sondern daß diese immer auf den Hintergrund der jeweiligen Leserschaft und ihrer speziellen Bedürfnisse projiziert werden muß.

„... Aus Weltstädten in Kleinstädte und Dorfgemeinden eingeführte Zeitungen werden dort nicht den örtlichen Aufgaben dienen können und umgekehrt ... Nicht auf Größe oder Kleinheit des Unternehmens, auch nicht auf Benutzung von Kleistertopf und Schere kommt es im einzelnen an. Maßgebend ist allein die Fähigkeit eines Blattes, seinen Inhalt so zu finden, zu fassen und zu formen, daß es ... den Bedürfnissen seines Leserkreises, seiner Stadt und seiner Landschaft gerecht wird"[33].

Damit ist auch die Frage nach der publizistisch optimalen Betriebsgröße gegenstandslos geworden. Auf der anderen Seit kann jedoch nicht

[32] Treitschke, in „Parteien und Fraktionen", zitiert aus Groth, Die Zeitung, Bd. I, S. 234.

[33] Dovifat, Zeitungslehre, Bd. II, S. 13.

bestritten werden, daß von einer gewissen Untergrenze ab eine Zeitung die obengenannten Bedingungen Dovifats nicht mehr erfüllen kann und daher vom publizistischen Standpunkt aus abzulehnen ist. Hiervon war schon in Abschnitt 11 des I. Kapitels die Rede, und es wird in Abschnitt 23 dieses Kapitels nochmals darauf zurückzukommen sein.

## 22. Der Einfluß der allgemeinen Lebensbedingungen einer Branche auf deren optimale Betriebsgröße

Beste weist darauf hin, daß es falsch wäre, das Größenoptimum innerhalb eines Wirtschaftszweiges allzu eng abzugrenzen. Dies wäre schon deshalb nicht möglich, weil unter Umständen der Spielraum innerhalb der einzelnen Betriebsgrößen selbst recht weit ist, und weil neben der Größe eines Betriebes noch eine Vielzahl anderer Faktoren sowohl auf den Erfolg als auch die Krisenfestigkeit einwirken, wie ja schon weiter oben dargelegt wurde.

Außerdem ist es gar nicht gesagt, daß in einer Branche nur ein einzelner Größenbereich ein Optimum aufweist; es ist sogar der Grenzfall denkbar, daß es zwischen den verschiedenen Unternehmen eines Wirtschaftszweiges keine Differenzierungen der Wirtschaftlichkeit und der Krisensicherheit gibt, die auf Unterschiede der Betriebsgröße zurückgeführt werden können[34].

Im einzelnen unterscheidet Beste Branchen, in denen

a) überhaupt nur eine Betriebsgröße möglich ist,
b) alle (d. h. gar keine) Betriebsgrößen optimal sein können,
c) der Großbetrieb optimal ist,
d) der Mittelbetrieb optimal ist,
e) der Kleinbetrieb optimal ist[34].

[34] Siehe hierzu Beste, a. a. O., S. 56.

Zu a)

Branchen, in denen nur eine Betriebsgröße denkbar ist, sind etwa der Bergbau und die Schwerindustrie. Zwar gibt es auch hier Betriebe mit unterschiedlicher Produktionskapazität, aber diese Differenzen sind im Vergleich zu denen anderer Wirtschaftszweige so gering, daß man sich scheut, nach ihnen eine Einteilung in große, mittlere und kleine Betriebe vorzunehmen. Es wird in derartigen Fällen vielmehr nach allgemeinen Maßstäben, etwa der Höhe des investierten Kapitals, der Unternehmungsform, der Organisation des Rechnungswesens und der Verwaltung, eine einheitliche Betriebsgröße gebildet, die bei einem etwas weiteren Spielraum doch den Zweck erfüllt, für die betreffende Branche repräsentativ zu sein.

So sind in den beiden oben genannten Branchen nur Großbetriebe möglich, weil hier das Anlagekapital so hoch sein muß, daß es von kleineren und mittleren Unternehmungen der landläufigen Vorstellung gar nicht aufgebracht werden könnte. Ähnliche Verhältnisse herrschen etwa im englischen und japanischen Pressewesen. In diesen Ländern werden von der Masse des Volkes nur solche Blätter gelesen, die schon eine starke öffentliche Bedeutung erlangt haben[35]. Eine Neugründung kann daher dort nicht aus kleinen Anfängen herauswachsen, sondern muß schon von vornherein als Großbetrieb angelegt sein, ehe sie sich dann nach jahrelangem Kampf und gewaltigen Einführungsinvestitionen vielleicht durchzusetzen vermag.

Andere Wirtschaftszweige, in denen etwa bei der Fabrikation große Sorgfalt angewendet werden muß, und die sich bei ebenfalls noch beträchtlichem Kapitalbedarf schnell an wechselnde Wirtschaftslagen anpassen müssen, sind die ausschließliche Domäne des Mittelbetriebes. Beste führt hier als Beispiel die Wollwebereien und die Seidenindustrie an, bei denen schon wegen der notwendigen Spezialisierung keine Großbetriebe (wohl aber Großunternehmungen!) entstehen können[36].

[35] Siehe hierzu Dovifat, Zeitungslehre, Bd. II, S. 115.
[36] Beste, a. a. O., S. 58.

Der Kleinbetrieb wird dort die einzig mögliche Betriebsgröße sein, wo neben einem durch individuelle Leistungen eng begrenzten Absatzmarkt geringer Kapitalbedarf anzutreffen ist, etwa beim reparierenden und installierenden Handwerk, oder wo noch handwerkliche Herstellungsverfahren aus qualitativen Gründen bevorzugt werden, beispielsweise auf manchen Gebieten der Musik- und der Schmuckwarenindustrie[37].

Zu b)

Die Ursache dafür, daß es Gewerbezweige gibt, in denen mehrere oder gar alle Betriebsgrößen optimal sind, liegt nach Beste in erster Linie in der Vielgestaltigkeit der Standortverhältnisse, besonders des örtlichen Arbeitsmarktes: „Unter den am Standort X herrschenden Bedingungen wird das Optimum des Betriebes nur erzielt, wenn der Betrieb ein Kleinbetrieb ist; unter den am Standort Y herrschenden Bedingungen muß der Betrieb der gleichen Branche ein Großbetrieb sein, wenn seine Ausdehnung optimal sein soll"[38].

Die unterschiedliche Größe der Absatzmärkte erklärt nun zwar die Tatsache, daß sich in einer Branche mehrere Betriebsgrößen halten können, nicht jedoch die, daß sie alle optimal sind. Es müssen dazu noch weitere Faktoren hinzutreten, vor allem eine in allen Größenstufen gleichartige und gleichwertige Produktionstechnik, die jedoch im gleichen Maßstab wie die Betriebsgröße verkleinert werden kann. Ist diese Bedingung nicht gegeben, so müssen doch bestimmte Funktionen, in denen der Klein- und Mittelbetrieb dem großen unterlegen ist, auf eine Gemeinschaftsstelle übertragbar sein, wie es in den Genossenschaften des Handwerks und der Landwirtschaft zu beobachten ist.

Auch im Zeitungsgewerbe spielt diese Ausgliederung betrieblicher Funktionen eine große Rolle; wie später gezeigt werden wird, ist es

[37] Beste, a. a. O., S. 63.
[38] Beste, a. a. O., S. 59.

im Grenzfall möglich, daß alle Funktionen bis auf die örtliche Berichterstattung, die Anzeigenannahme und die kaufmännische Verwaltung auf Gemeinschaftsgründungen übertragen werden[39].

Auf diese Weise können der kleine und der mittlere Zeitungsbetrieb in ihrer Wirtschaftlichkeit weitgehend dem Großbetrieb angeglichen werden, und es muß daher der Kreis der später auf ihre Wirtschaftlichkeit zu untersuchenden Betriebsgrößen auf solche Unternehmen beschränkt werden, die alle Funktionen selbst wahrnehmen.

Eine weitere Möglichkeit für eine in allen Betriebsgrößen einer Branche gleichmäßig hohe Wirtschaftlichkeit liegt darin, daß sich die kleinen und mittleren Betriebe auf Erzeugnisse spezialisieren, in denen der Großbetrieb nicht konkurrieren kann. Als Beispiel hierfür führt Beste die Uhrenindustrie an. Während die Fabrikation von Uhren des täglichen Bedarfs ausschließlich Sache der Großbetriebe ist, stellen die Mittelbetriebe Kontroll- und Großuhren, die Kleinbetriebe Schwarzwälder- und ähnliche Schmuck-Uhren her. Ferner können kleinere Betriebe ihre technische Unterlegenheit durch niedrigere Löhne, bessere Qualität durch Einzelanfertigung, geringere Vertriebs- und Werbekosten und durch einen billigeren Verwaltungsapparat ausgleichen.

Zu c), d) und e)

Zur Erklärung der optimalen Größe der Groß-, Mittel- oder Kleinbetriebe in einer Branche wären an sich die gleichen Gründe zu nennen wie unter a). Die Verhältnisse sind diesmal nur insoweit verändert, als jetzt auch die übrigen Betriebsgrößen Lebensmöglichkeiten besitzen, wenngleich sie auch nicht optimal sind.

Das Resultat dieses Abschnittes besteht nun darin, daß sich die vorliegende Arbeit nicht mit der bloßen Ermittlung der optimalen Betriebsgröße im Zeitungsgewerbe begnügen darf. Es sind vielmehr auch noch die besonderen Umstände klarzulegen, die das gesuchte Größenoptimum in dieser Branche bedingen: etwa der Gegensatz des eng-

[39] Siehe hierzu Abschn. 31, Kap. III.

begrenzten Absatzmarktes und der kapitalintensiven Produktion, die Bedeutung des Anzeigengeschäftes für die Zeitungswirtschaft, der Einfluß des Aktualitätsmomentes auf den gesamten Fertigungsprozeß und schließlich die zahlreichen Möglichkeiten der Ausgliederung betrieblicher Funktionen.

## 23. Die optimale Betriebsgröße im Pressewesen als betriebswirtschaftlich und publizistisch erstrebenswertes Ziel

Mellerowicz wirft im Zusammenhang mit der optimalen Betriebsgröße die Frage auf, ob es wünschenswert sei, daß sie in den verschiedenen Branchen die anderen Größenklassen ablöse.

Auf den ersten Blick, so führt er aus, sei dies wohl vom einzel- als auch vom gesamtwirtschaftlichen Standpunkt aus vorteilhaft, weil dann einerseits die übriggebliebenen Betriebe mit erhöhter Wirtschaftlichkeit weiterarbeiten könnten, und zum anderen die produktiven Kräfte der Volkswirtschaft mit dem günstigsten Wirkungsgrad eingesetzt seien[40]. Mellerowicz räumt allerdings ein, daß eine solche Regelung nur in einer staatlich gelenkten Wirtschaft möglich ist, denn bei freiem Wettbewerb verschwindet eine Betriebsgröße im allgemeinen erst dann, wenn sie nicht nur nicht optimal, sondern gar nicht mehr lebensfähig ist.

So konnten sich in Deutschland die kleinen Blätter gegenüber den technisch, wirtschaftlich und publizistisch überlegenen Großzeitungen bis auf den heutigen Tag dadurch behaupten, daß sie den Schwerpunkt ihrer redaktionellen Leistung auf die lokale Berichterstattung verlegten. Eine große Zeitung kann in dieser Hinsicht nicht für jeden Ort ihres weiten Verbreitungsgebietes Gleichwertiges bieten, da ihr sonst

[40] Mellerowicz, a. a. O., S. 402.

jede Auflagendegression durch die Notwendigkeit zahlreicher Nebenausgaben verloren ginge[41].

Durch die enge Bindung an den Erscheinungsort wird aber andererseits eine Ausdehnung der Verlage gehemmt, so daß ohne äußere Eingriffe die einmal bestehende Größenordnung ein zähes Beharrungsvermögen besitzt.

Daneben wird gerade im Pressewesen der Einfluß der Betriebsgröße auf die Wirtschaftlichkeit von vielen anderen Faktoren überdeckt. Die Zeitung ist eine Ware, die in besonderem Maße auf das Interesse und die Mentalität der Leserschaft abgestimmt sein muß. Darum ist bei ihr die charakterliche und berufliche Qualifikation der Redakteure und des Verlegers weitaus wichtiger für den Erfolg des Unternehmens als die Betriebsgröße im engeren Sinn. Auch ein hoher Anzeigenumsatz kann eine auflagenmäßig ungünstige Betriebsgröße lebensfähig machen. Durch ihn erklärt sich beispielsweise das Nebeneinanderbestehen von großen und kleinen Zeitungen in den Großstädten des rheinisch-westfälischen Industriegebietes[42].

Endlich kann auch durch Zusammenschlüsse und Ausgliederung betrieblicher Funktionen eine gewisse Nivellierung der Wirtschaftlichkeit über alle Größenbereiche des Zeitungsgewerbes hinweg erreicht werden[43].

Schließlich verwirft Mellerowicz jedoch auch für die gelenkte Wirtschaft die Alleinherrschaft der optimalen Betriebsgröße. Der wichtigste Grund hierfür, so argumentiert er, liege darin, „daß die optimale Betriebsgröße nicht etwas Starres ist, sondern stetigen Veränderungen unterliegt"[44]. In allen Branchen gibt es fortschrittliche Betriebe, die zwar den erreichten technischen Vorsprung im Augenblick noch nicht ausnützen können, jedoch durch intensive Werbung ihre Absatzmög-

[41] Siehe hierzu Abschn. 5102 des V. Kap., sowie Abschn. 411 des IV. Kap.
[42] Siehe hierzu die Abschnitte 412 und 421 des IV. Kap.
[43] Siehe hierzu Abschn. 31 des III. Kap., sowie Abschn. 410 des IV. Kap.
[44] Mellerowicz, a. a. O. S. 403.

lichkeiten zu erweitern und so das wirtschaftliche dem erreichten technischen Optimum anzupassen suchen.

Weiterhin darf nicht übersehen werden, daß jede Betriebsgröße ihre spezifischen Vorteile besitzt, die sie gegenüber den anderen lebensfähig und -berechtigt macht.

Schon in Abschnitt 21 wurde zur Frage des publizistischen Optimums gesagt, daß jede redaktionelle Leistung auf den Hintergrund des anzusprechenden Leserkreises projiziert werden müsse.

Danach erfüllt ein kleines Provinzblatt, wenn es sich seiner Möglichkeiten und Grenzen (siehe den Anfang dieses Abschnitts) bewußt ist, seine publizistische Aufgabe genau so gut wie die, nach absolutem Maßstab beurteilt, redaktionell turmhoch überlegene, auflagenstarke Großstadtzeitung.

Doch gibt es auch hier eine Untergrenze. Eine Betriebsgröße, bei der die gesamte redaktionelle Tätigkeit nur noch in dem Zurechtschneiden und -kleben billigster Konfektionsware einer Maternkorrespondenz und dem Einfügen einiger lokaler Notizen besteht, hat vom publizistischen Standpunkt aus ihre Lebensberechtigung verloren, selbst wenn sie durch eine derartige „Rationalisierung" noch ein befriedigendes wirtschaftliches Ergebnis aufweist[45].

Auf der anderen Seite muß jedoch jeder direkte oder indirekte Eingriff des Staates in das wirtschaftliche Gefüge der Tagespresse mit Mißtrauen beobachtet werden, denn seine Instanzen bleiben in ihren Bemühungen, den Bürger vor undurchsichtiger und unkontrollierbarer geistiger Kost zu schützen, gewöhnlich nicht auf halbem Wege stehen. Bislang endete der Dirigismus im Pressewesen immer mit der Unterdrückung der freien Meinungsäußerung, und anstelle der Redakteure handhabte nach 1933 bzw. 1945 die Vorzensur Schere und Kleistertopf.

[45] Siehe hierzu Kap. I, Abschn. 11; ferner Abschn. 21 dieses Kap.

# III. Der betriebswirtschaftliche Aufbau eines Tageszeitungsunternehmens

## 30. Die betriebliche Vierteilung des Zeitungsunternehmens

### *300. Die Redaktion als Trägerin der publizistischen Aufgabe*

„Die Redaktion beschafft den geistigen Rohstoff, sichtet und bearbeitet ihn nach der Gesamtrichtung des Blattes und dem Bedarf der Leserschaft. Darüber hinaus gestaltet sie die Zeitung als eine öffentliche Aufgabe und trägt dafür die moralische, politische und rechtliche Verantwortung“[1].

In dieser Definition steht naturgemäß die geistig-sittliche Aufgabe der Redaktion im Vordergrund, doch werden sofort auch die wirtschaftlichen und technischen Einflüsse sichtbar.

Die Beschaffung des geistigen Rohstoffs, also der Nachrichten, Berichte, Aufsätze, Bilder usw. stellt für den Zeitungsbetrieb nicht nur eine geistige, sondern auch eine wirtschaftliche, besser gesagt, eine finanzielle Aufgabe dar, und nur bei enger Zusammenarbeit von Redaktion und kaufmännischer Verlagsleitung kann hier ein vernünftiger Ausgleich von Qualität und Preiswürdigkeit geschaffen werden. Auf der anderen Seite muß die Bearbeitung, Sammlung und Veröffentlichung dieses Rohstoffes mit größter Schnelligkeit, d. h. unter dem Einsatz der modernsten Technik erfolgen, wenn die Tagespresse im Zeitwettlauf mit ihrem gefährlichsten Konkurrenten, dem Rundfunk,

[1] Dovifat, Zeitungslehre, Bd. II, S. 5.

nicht hoffnungslos unterliegen soll. Dovifat teilt den Arbeitsgang der Redaktion in drei Phasen ein, die im größten wie im kleinsten Zeitungsbetrieb gleich verlaufen.

In der ersten Phase wird der geistige Rohstoff beschafft und aufgenommen. Es folgt der zweite Abschnitt: die Sichtung und Bearbeitung des eingegangenen Materials in den verschiedenen Redaktionsressorts. Der dritte und letzte Produktionsabschnitt im Bereiche der Redaktion bringt schließlich die Stoffzusammenfassung zum äußerlich und innerlich einheitlichen Bild der Zeitung[2].

Der geistige Rohstoff der Zeitung kann aus fremder Quelle — Nachrichten- und Korrespondenzbüros — stammen und der Redaktion über Fernsprecher, Fernschreiber, Pressefunk, Bildtelegraphie oder auf dem normalen Postweg zugehen; er kann aber auch von der Redaktion selbst beschafft sein.

Zum fremdbeschafften Stoff gehört nach Dovifat in erster Linie der Großteil der Nachrichten, denn der Idealzustand, daß eine Zeitung sich vom gesamten Weltgeschehen nur aus eigenen Quellen unterrichtet, ist schon aus wirtschaftlichen Gründen nicht denkbar.

Daneben wäre es aber auch widersinnig, wenn beispielsweise ein Zeitungsroman oder ein wissenschaftlicher Aufsatz immer nur für ein Blatt geschrieben würde. Große Zeitungen sind es ihrem Rufe schuldig und auch finanzkräftig genug, nur Orginalaufsätze und -berichte zu veröffentlichen; für mittlere und kleine Blätter, deren Leserkreise sich nicht überschneiden, würde dagegen eine einmalige Verwertung „die geistigen Roh- und Halbstoffe der Zeitung erheblich und dazu völlig überflüssigerweise verteuern“[3].

So kam es, parallel der Entstehung der großen Nachrichtenagenturen, zur Gründung von Korrespondenzen, „Unternehmen, die redaktionellen Stoff für alle Sparten ankaufen oder selbst herstellen, um ihn entweder gewerbsmäßig an Zeitungen weiterzuverkaufen oder ihn

[2] Dovifat, a. a. O., S. 6.
[3] Dovifat, Zeitungswissenschaft, Bd. II, S. 75.

als Beauftragte bestimmter Interessenten möglichst weit und daher meist kostenlos zu verbreiten"[4].

Demgegenüber besteht der eigenbeschaffte Stoff bei den meisten Blättern aus dem lokalen Teil, einschließlich des lokalen Sport- und Handelsteils, und zwar stammen hier sowohl die Nachrichten als auch die sogenannte „Meinungsarbeit" aus eigener Quelle.

Bei großen und größten Blättern wird auch die politische und die wirtschaftliche Meinung, die in den jeweiligen Leitartikeln und Kommentaren zum Ausdruck kommt, „selbst beschafft", ebenso die kritischen Feuilletonbeiträge, Plaudereien usw., die meist von freien Mitarbeitern geschrieben werden. Diese stehen entweder in einem festen Vertragsverhältnis zum Verlag oder verkaufen nur hin und wieder an diesen ihre Beiträge.

Mitarbeiter, die zu regelmäßiger Stofflieferung außerhalb des Verlagsortes verpflichtet sind, werden „Korrespondenten" oder „eigene Mitarbeiter" genannt; ihr Aufgabengebiet erstreckt sich sowohl auf die Nachrichtenbeschaffung von draußen her als auch auf die meinungsmäßige Stellungnahme[5]. Der häufigste Vertreter dieses Typs ist der Lokalberichterstatter, den eine gutredigierte Zeitung praktisch in jedem Ort ihres Verbreitungsgebietes verpflichtet hat; in Dorfgemeinden ist es meist der Lehrer oder Bürgermeister, der abends, nach Erfüllung seiner Dienstobliegenheiten, noch einen Tagesbericht für seine Zeitung schreibt.

Weiterhin wird jedes Blatt, das finanziell dazu in der Lage ist, auch einen ständigen Berichterstatter in der Hauptstadt seines Bundeslandes sowie auch in der Bundeshauptstadt selbst unterhalten.

Große Zeitungen senden darüberhinaus noch Auslandskorrespondenten in alle bedeutenden Hauptstädte der Welt. Neben diesen „ortsgebundenen" Berichterstattern hat eine Zeitung auch noch sogenannte

[4] Dovifat, a. a. O., S. 76.
[5] Siehe hierzu März, Die moderne Zeitung, S. 75.

„Sonderberichterstatter" im Dienst, die immer dort sein müssen, wo sich gerade wichtige Tagesereignisse abspielen.

Der ganze, täglich in reicher Menge einlaufende Nachrichten- und Meinungsstoff wird nun in der zweiten Arbeitsphase auf die einzelnen Redaktionsressorts verteilt und von diesen zur Publikationsreife bearbeitet. In dieser Arbeit werden die Redakteure unterstützt vom Archiv der Zeitung, das laufend durch Textbeiträge und Bildmatern, Bücher, Tages- und Fachzeitschriften aller Art ergänzt werden muß. März unterscheidet in diesem Zusammenhang folgende Redaktionssparten: Politik, Handel und Wirtschaft, das Feuilleton mit der kunstkritischen Arbeit und dem Zeitungsroman, Sport, Bildschriftleitung, Leserberatung, Gerichtsberichterstattung, Gesellschaftsspalte, lokaler Teil mit Heimatrundschau. Letzterer umfaßt seinerseits wieder fast alle vorgenannten Sparten, nur diesmal aufs kommunale Leben projiziert.

Bei der Kleinzeitung werden meist mehrere dieser Sparten in einem Redaktionsressort zusammengefaßt, und in die Aufgabe der Stoffverarbeitung teilen sich nur wenige Personen; es ist daher hier noch verhältnismäßig einfach, jeder Sparte den ihr gebührenden Raum zuzuteilen und die verschiedenen Beiträge harmonisch auf das Gesamtbild der Zeitung abzustimmen.

Größere Betriebe dagegen fordern in dieser Beziehung eine weitgehende Arbeitsteilung, „die schon in der räumlichen Anordnung der deutschen Redaktion zum Ausdruck kommt: in ihren symbolisch langen Gang hinein münden die meist ganz abgeteilten Zimmer der einzelnen Fachredakteure"[6].

Jeder von diesen führt nicht nur nach außen gegen den Meinungsgegner, sondern auch nach innen einen Kampf, um seiner Sparte den größten Raum und die günstigste Anordnung innerhalb der Zeitungsnummer zu sichern.

[6] Dovifat, a. a. O., S. 73.

Auf der einen Seite kann sich ein solcher „Ressortpartikularismus", wie Dovifat ihn nennt, nur vorteilhaft auf das Niveau einer Zeitung auswirken, bringt er doch einen gewissen Schwung und einen inneren Wettbewerb in die ganze redaktionelle Arbeit; andererseits muß er jedoch im Interesse eines geschlossenen und harmonischen Gesamtbildes der Zeitung in geordnete Bahnen gelenkt werden.

Dieses Zusammenfassen des Stoffes zur Zeitung, seine inhaltliche Anpassung an die Grundrichtung des Blattes, die Heraushebung des Wichtigsten mit den verfügbaren graphischen Mitteln sowie die Form der gesamten Aufmachung sind Inhalt der dritten redaktionellen Arbeitsphase.

In ihr liegt das Schwergewicht der Verantwortung auf den Schultern des Chefredakteurs und des „Chefs vom Dienst".

Der Chefredakteur gibt in der täglichen Redaktionskonferenz den Umfang der nächsten Nummer bekannt, verteilt den vorhandenen Textraum auf die einzelnen Redaktionsressorts und legt die Stellungnahme des Blattes zu den schwebenden Tagesfragen in engem Einvernehmen mit der Verlagsleitung fest. Der Öffentlichkeit gegenüber ist er in erster Linie für den redaktionellen Inhalt der Zeitung verantwortlich.

Die Aufgabe des Chefs vom Dienst besteht in der ständigen Überwachung des Textteils auf höchste Aktualität und einheitlichen Aufbau. Daher gehen alle Manuskripte auf dem Weg zur Setzerei durch seine Hand; dazu berät er den Chefredakteur bei der Verteilung des Raums auf die einzelnen Sparten. Oft ist ihm die Gesamtleitung des Umbruchs anvertraut, „er wird daher selten selbst etwas schreiben können, sondern hat . . . eine mehr einteilende und verwaltende Aufgabe"[7].

Über die Zusammenarbeit der Redaktion mit der technischen Abteilung beim Umbruch und über ihre Weisungsgebundenheit der Verlagsleitung gegenüber wird noch in den folgenden Abschnitten dieses Kapitels die Rede sein[8].

[7] März, a. a. O., S. 120.
[8] Siehe hierzu Abschn. 301 bzw. 303 dieses Kap.

## *301. Die technische Herstellung der Zeitung in der Druckerei*

„Der technische Betrieb hat die Aufgabe, den Stoff, den Redaktion und Anzeigenabteilung als Zeitungsinhalt liefern, möglichst schnell zu einer fertigen Zeitung in der vom Verleger gewünschten Form und Auflage herzustellen"[9].

Die Zeitungsdruckerei unterscheidet sich von einem Werk-, Akzidenz- oder Kunstdruckbetrieb durch die Spezialisierung der Maschinen und teilweise auch der Arbeitskräfte auf ein einziges Produkt. Sie steht im Zeichen schneller, billiger Massenproduktion unter weitgehendem Verzicht auf Qualität, sowohl hinsichtlich des verwendeten Papiers als auch der Satz- und Druckausführung.

Der Produktionsprozeß in der technischen Abteilung zerfällt in zwei Hauptabschnitte, die Herstellung der Druckform in der Setzerei und die eigentliche Vervielfältigung in der Druckerei.

Da sich jedoch heute im Zeitungsdruck allgemein das Rotationsdruckverfahren durchgesetzt hat, muß zwischen Setzerei und Druckerei noch die Stereotypieabteilung eingeschaltet werden. Ihre Aufgabe besteht darin, den aus der Setzerei kommenden flachen Satz in die zylindrischen Druckplatten umzuformen, die für den Rotationsdruck erforderlich sind.

Durch diese Abteilung hindurch verläuft nun in den einzelnen Betriebsgrößen die Grenze zwischen „Formerei" und Vervielfältigung.

In kleineren Zeitungsbetrieben, die nur in einfacher Produktion drukken, ist die Stereotypie ein Anhängsel der „Formerei", d. h. sie dient nur der Herstellung der Druckform. Ihr Beschäftigungsgrad ist dann, wie der der Setzerei, nur vom Umfang, nicht aber von der Auflage der Zeitung bestimmt.

Wird dagegen, wie dies in mittleren und großen Zeitungsdruckereien der Fall ist, in mehrfacher Produktion gedruckt, so beginnt die Vervielfältigung schon in der Stereotypie, d. h. es werden von jeder gematerten Zeitungsseite mehrere Druckplatten gegossen.

[9] Weinmayer, a. a. O., S. 161.

In diesem Fall hängt also der Beschäftigungsgrad der Stereotypie wie der der eigentlichen Druckabteilung sowohl vom Umfang als auch von der Auflage der herzustellenden Zeitung ab[10].

Im einzelnen finden wir in der technischen Abteilung folgenden Arbeitsablauf:

Der druckreife Text- und Anzeigenstoff wandert, in größeren Betrieben durch Rohrpost oder Aufzug, von der Redaktion bzw. der Anzeigenannahme in fortlaufendem Fluß in die Setzerei, wo er von einer zentralen Verteilungsstelle sortiert und an die verschiedenen Gruppen der Hand- und Maschinensetzer verteilt wird.

In der Setzerei ist heute bei der Herstellung des „glatten", d. h. durchlaufenden, Textes und eines Teils der Anzeigen der Handsetzer völlig von der 3—4 mal schneller arbeitenden Setzmaschine verdrängt worden; nur die aus größeren Lettern bestehenden Schlagzeilen des Textteiles und die Anzeigen, die eine besondere blickfangende Aufmachung und kunstvolle graphische Gestaltung verlangen, sind bei der Zeitungsherstellung noch ausschließliche Domäne des Handsetzers.

Für den Zeitungssatz ist besonders die Zeilengußmaschine vom Typ Lino- oder Intertype geeignet, die, wie schon der Name sagt, nicht einzelne Buchstaben, sondern ganze Zeilen setzt und ausgießt. In der Eile und Hast der Zeitungsarbeit ist solcher Satz leichter zu transportieren und zu „umbrechen" als ein aus einzelnen Buchstaben zusammengesetzter, bei dem auch die Gefahr des Zusammenfallens größer ist.

Der fertige Satz geht nach der Korrektur mit Manuskript und „Bürstenabzug" zu den Metteuren, die mit der zentralen Verteilungsstelle der Manuskripte Hand in Hand arbeiten. Sie nehmen nun den Umbruch als Gemeinschaftsarbeit von Redaktion und Setzerei vor. Dieser ist „typographisch das Einordnen des abgesetzten Textes in den Satzspiegel. Journalistisch ist der Umbruch der graphische Ausdruck der Zeitungsaufgabe"[11].

[10] Siehe hierzu Abschn. 2111 in Kap. II dieser Arbeit.
[11] Dovifat, a. a. O., Bd. II, S. 98.

Die mit dem Umbruch beauftragten Redakteure müssen „außer den Kunstgriffen richtiger Stoffauswahl auch die Technik der „Aufmachung" des Satz- und Seitenaufbaus beherrschen ... Der Umbruch bringt die geistige Arbeit in die endgültige technische Form"[12].

Die Stereotypie formt dann, wie zu Beginn des Abschnittes schon erwähnt, die ursprünglich flachen Druckseiten in die von der Rotation benötigten halbzylindrischen Druckplatten um. Dazu wird zunächst jede Text- und Anzeigenseite mittels eines Kalanders oder einer hydraulischen Prägepresse in einen Maternkarton eingeprägt, der dann im Gießapparat zwischen zwei halbzylindrischen Platten ausgegossen wird. In kleineren Betrieben findet man noch vielfach primitive Handgießgeräte, in der mittleren und großen Zeitungsdruckerei dagegen moderne halb- und vollautomatische Gießanlagen mit selbständig arbeitenden Fräs- und Hobelmaschinen, die die Druckplatten schnell auf genaue Paßform bringen.

Der eigentliche Druck erfolgt dann auf der Rotationsmaschine[13] in ein- oder mehrfacher Produktion. Gedruckt wird auf endloses Rollenpapier geringerer Qualität, und die Zeitungen kommen fertig geschnitten, gefalzt und abgezählt aus der Maschine. Von dieser wandern sie auf ein Fließband und werden entweder sofort den wartenden Austrägern ausgehändigt oder in der Expedition zum Versand vorbereitet.

### *302. Die Vertriebsabteilung als Mittlerin zwischen Zeitung und Leser*

Die ursprünglichste Aufgabe des Vertriebs besteht darin, die gedruckten Zeitungsexemplare auf dem schnellsten Wege dem Bezieher zuzustellen und so erst den Herstellungsprozeß der Ware „Zeitung" im weiteren Sinne abzuschließen.

Daneben gehören aber auch die Einziehung der Bezugsgelder, die Abrechnung mit den Straßenhändlern, Zeitungskiosken und der Post in den Arbeitsbereich des Vertriebes, ferner der eigentliche Verkehr mit

[12] Walchner, a. a. O., S. 27.
[13] Siehe hierzu Abschn. 200 des II. Kap. dieses Arbeit.

dem Leserpublikum, d. h. die Annahme von Bestellungen, Abbestellungen und Beschwerden, die Umdisponierung der Zeitung an neue Adressen und die ganze Leserwerbung.

Beim örtlichen Vertrieb des Blattes spielt in Deutschland die Zustellung an die Abonnenten durch eigene Boten die größte Rolle. Dieses Vertriebssystem hat gegenüber allen anderen den Vorzug, daß zwischen Verlag und Leser eine unmittelbare Fühlungnahme möglich ist; außerdem ist die „Zeitungsfrau", wie später noch zu zeigen sein wird, ein wichtiges Organ der Bezieherwerbung.

In kleineren Verlagsorten kann die Zeitungsausgabe an die Träger im Betriebe zentralisiert werden; bei den weitgestreckten Lesergebieten der Großstädte müssen jedoch die Zeitungen zuerst mittels Kraftwagen, Rädern usw. auf zahlreiche Nebenstellen verteilt werden, von denen wiederum jede ihre eigene Trägerkolonne besitzt. Nach H. Fuchs hat eine Zeitungsfrau im Durchschnitt von Stadt und Land rund 300 Bezieher zu „betreuen"[14].

In den Großstädten spielt aber neben dem Vertrieb der Zeitung im Abonnement auch noch der Einzelverkauf durch Kioske, Buchhandlungen und Straßenhändler eine Rolle. Letztere können Angestellte des Verlages sein und nur dessen Blätter in dem ihnen zugewiesenen Gebiet vertreiben, oder aber sogenannte „freie" Händler, die an keinen Verlag gebunden sind und verschiedene Blätter vertreiben können, wo sie wollen[15].

Innerhalb der übrigen Orte des Verbreitungsgebiets einer Zeitung erfolgt der Vertrieb auf die gleiche Weise; Austräger und Händler holen hier ihre Zeitungspakete auf der lokalen Agentur des Blattes ab, die meist noch mit einer Anzeigenannahme und einer Redaktionsaußenstelle verbunden ist.

Nur der Transport von Ort zu Ort bietet hier insofern Schwierigkeiten, als er dem Postmonopol unterliegt, wenn die postalische Zwei-

[14] Siehe hierzu H. Fuchs, Technik im modernen Zeitungsbetrieb, S. 134.
[15] Siehe hierzu März, a. a. O., S. 258; ferner Dovifat, a. a. O., Bd. II, S. 107.

Meilen-Zone (15 km) um den Erscheinungsort herum überschritten wird (§ 1 des Postgesetzes vom 28. Oktober 1871).

Über diese Entfernung hinaus ist insbesondere die für die Zeitung besonders günstige Beförderung als Bahnexpreßgut verboten; der Nachteil des Postversands liegt vor allem darin, daß er für eine Tageszeitung zu langsam erfolgt[16].

Nach § 2 der Postordnung ist zwar die Beförderung der Zeitung in eigener Regie des Verlages auch über die 2-Meilen-Zone hinaus erlaubt, aber der verlagseigene Lieferwagen, der heute übrigens sehr stark zum Einsatz kommt, ist nur dann wirtschaftlich, wenn seine Ladefähigkeit ausreichend genutzt werden kann.

Besitzt der Verlag in einer Gegend seines Lesergebiets so wenig Bezieher, daß der Einsatz eines Wagens nicht mehr lohnt, so besteht noch die Möglichkeit, dorthin einen sogenannten „expressen Boten" zu senden, der ebenfalls im Dienste des Verlages stehen muß und in allen öffentlichen Verkehrsmitteln Zeitungen im Gewicht bis zu 50 kg befördern darf[17].

Darüber hinaus aber ist nur der Versand über die Post möglich, sei es als Postzeitungsgut, als Postpaket, als Zeitungsdrucksache unter Streifband oder auf dem Wege des Postbezugs, bei dem die Post als selbständige Vermittlerin zwischen Verlag und Bezieher steht[18].

Die Einziehung der Abonnementsgelder sowie die Abrechnung mit den Straßenhändlern, Zeitungskiosken, Bahnhofsbuchhandlungen usw. ist, wie schon zu Beginn dieses Abschnitts hervorgehoben wurde, ebenfalls Aufgabe der Vertriebsabteilung.

Meist kassieren die Zeitungsausträger am Monatsende gegen Quittung die Bezugsgelder und rechnen dann ihrerseits wieder mit der Vertriebsbuchhaltung ab. Nach H. Fuchs war es vor dem ersten Weltkrieg die Regel, daß die Austräger mit Inkassovollmacht einen bestimmten Be-

[16] Siehe hierzu H. Fuchs, a. a. O., S. 137.
[17] Siehe hierzu März, a. a. O., S. 260.
[18] Siehe hierzu Abschn. 312 dieses Kap.

trag als Sicherheit gegen Unterschlagungen hinterlegen mußten, der zum üblichen Sparkassenzinsfuß verzinst wurde[19].

Eine solche Kaution kann heute wegen des völligen Mangels an finanziellen Rücklagen bei diesen Menschen nicht mehr verlangt werden; der Vertriebsleiter ist daher bei der Auswahl seiner Träger noch mehr als früher auf seine Menschenkenntnis angewiesen, und im übrigen ist eben das Risiko des Verlages in dieser Hinsicht größer geworden.

Andererseits konnte sich auch das von Fuchs geschilderte besondere Kassenbotensystem größerer Zeitungen bei der angespannten wirtschaftlichen Lage im heutigen Pressewesen nicht mehr durchsetzen.

Eine der wichtigsten Funktionen des Vertriebs ist schließlich noch die Leserwerbung.

In der Gestalt der „Zeitungsfrauen" und der Händler ist über das ganze Verbreitungsgebiet eines Blattes ein engmaschiges Beobachtungsnetz ausgespannt, das der Tagespresse eine genauere Meinungs- und Marktforschung erlaubt als jedem anderen Wirtschaftzweig.

Die Austrägerin und der Zeitungshändler stehen sozusagen in der vordersten Linie der „Verkaufsfront"; sie bekommen unmittelbar und ungeschminkt die Meinung des Stammkunden und des Gelegenheitslesers über das Blatt im allgemeinen, über politische Stellungnahmen, den Zeitungsroman, den Sportteil und lokale Meldungen zu hören. Aufgabe des Vertriebsleiters ist es nun, von seinen Leuten diese Bemerkungen zu erfahren und sie zu einem geschlossenen „Meinungsbild" der Leserschaft zusammenzustellen. Die Verlagsleitung kann dann daraus ihre Folgerungen ziehen und der Schriftleitung in den laufenden Redaktionskonferenzen die entsprechenden Anweisungen erteilen.

Ergänzt wird die Meinungsforschung durch genaue Leserstatistiken, die über soziale Schichtung und Berufsgruppierung der Bezieherschaft sowie über die Absatzschwerpunkte im Verbreitungsgebiet Auskunft geben. Auf dieses Material gestützt, muß der Vertriebsleiter unermüdlich nach „Einbruchsstellen" suchen, an denen erfolgversprechende Werbe-

[19] Fuchs, a. a. O., S. 135.

feldzüge angesetzt werden können, um neue Bevölkerungsschichten und Lesergebiete zu gewinnen[20].

Auch bei der Bezieherwerbung im engeren Sinne ist der Austräger wieder ein wichtiger Faktor, da er auf der einen Seite in seinem Tätigkeitsbereich ständig neue Leser gewinnt und auf der anderen abspringende Abonnenten des eigenen Blattes durch persönliche Rücksprache zum Weiterbezug anzuhalten versucht. Der Verlag wird diese Bemühungen durch ein sorgfältig abgewogenes System von Akkordlöhnen und Prämien für Neubezieher unterstützen, das einerseits einen Anreiz zur Werbung gibt, andererseits aber auch verhindert, daß der Träger Abonnenten ruhig abspringen läßt, in der Absicht, sie dann nach einiger Zeit seiner Zeitung gegen eine hohe Werbeprämie wieder zurückzugewinnen.

In seinen Bemühungen, die Auflage seiner Zeitung stetig zu steigern, darf der Vertriebsleiter jedoch nicht getrennt von den anderen Betriebsbereichen „marschieren".

Kann er auf der einen Seite durch seine Meinungsforschung der Redaktion wertvolle Hinweise geben, so ist er auf der anderen auch auf ihre Unterstützung angewiesen, wenn seine Werbetätigkeit von vollem Erfolg begleitet sein soll.

Bereitet der Vertriebsleiter beispielsweise für eine Gegend des Verbreitungsgebietes einen Werbefeldzug vor, so muß er schon längere Zeit vorher mit den örtlichen Berichterstattern und mit der Redaktion Verbindung aufnehmen, damit während dieser Zeit der lokale Teil dieses Gebietes besonders gepflegt wird.

Wichtig ist auch die Zusammenarbeit von Vertrieb und Druckerei. Der Abschluß der technischen Herstellung muß ständig den Abfahrtszeiten der verschiedenen Züge angepaßt werden; es muß vereinbart werden, welche Nebenausgaben zuerst und welche zuletzt fertigzustellen sind. Schließlich muß der Vertrieb auch in der Lage sein, der Druckerei Tag für Tag die benötigte Auflage zu melden, damit auf der einen Seite

[20] Siehe hierzu März, a. a. O., S. 165.

nicht Papier vergeudet wird, auf der anderen die Nachfrage immer voll befriedigt werden kann. Beim Boulevardblatt ist der Vertrieb dabei auf reine Schätzungen angewiesen, und es gehört viel Fingerspitzengefühl und Erfahrung dazu, von einer mehr oder weniger sensationellen Schlagzeile auf die absetzbare Auflage zu schließen. Bei der Organisation der Eigenwerbung des Zeitungsverlages durch Inserate, Bildwerbung in Kinos und Verkehrsmitteln, Leserwettbewerbe usw. wird endlich die Vertriebsabteilung auf engste mit der Anzeigenabteilung zusammenarbeiten, die die Brücke des Verlages zum Anzeigenmarkt darstellt und im nächsten Abschnitt zu charakterisieren sein wird.

### *303. Die Anzeigenwirtschaft als finanzielles Rückgrat der modernen Tageszeitung und ihre betriebliche Organisation*

Die Anzeige als „Mitteilung, die durch die Zeitung sichtbar im Interesse des Mitteilenden wirbt und daher bezahlt wird"[21], hat entscheidend zum wirtschaftlichen und publizistischen Aufschwung der modernen Tageszeitung beigetragen.

Wie schon oben, in Kap. II, Abschn. 213, zum Ausdruck kam, war es den Zeitungen erst durch die steigenden Anzeigenerträge möglich, die Bezugspreise soweit zu senken, daß sie bei gleichzeitiger Steigerung ihre Qualität, insbesondere der Aktualität, zum Massenverbrauchsgut werden konnten.

1934 waren die Anzeigen in der Tagespresse allein mit 55% an den gesamten Werbeaufwänden der deutschen Wirtschaft beteiligt, zusammen mit den Zeitschriftenanzeigen sogar zu 83%[22].

Inzwischen ist zwar der Anzeige durch den Rundfunk und das Fernsehen eine ernstzunehmende Konkurrenz erwachsen, doch stellt sie auch heute noch alle übrigen Werbemittel in den Schatten. Schon 1948/49 betrug der Anzeigenumsatz in der Bundesrepublik wieder rd. 500 Mill.

[21] Dovifat, a. a. O., Bd. I, S. 71.
[22] Handbuch d. Zeitungswissenschaft, Sp. 133.

DM, gegenüber 598,1 Mill. RM im Jahre 1938 für das gesamte damalige Reichsgebiet[23].

Für 1954 wird schließlich der Anteil der Anzeige am gesamten Werbeaufwand der westdeutschen Wirtschaft auf rd. 70% geschätzt, der des Rundfunks dagegen auf knappe 5%[24]. Der Anteil des Inseratenerlöses am Gesamtumsatz des Zeitungsverlages liegt heute, je nach der Betriebsgröße, bei 46—50%[25].

Soviel zum „Gewicht" der Anzeige in der modernen deutschen Zeitungswirtschaft.

Die Anzeige kann auf verschiedene Weise zum Zeitungsbetrieb gelangen: durch unmittelbare Aufgabe des Kunden am Anzeigenschalter, bzw. der örtlichen Geschäftsstelle des Blattes, durch den vom Verlag angestellten Anzeigenwerber und schließlich durch die Vermittlung von Annoncenexpeditionen, von denen in Abschnitt 312 dieses Kapitels noch die Rede sein wird.

In allen Fällen schließt dabei der Verlag mit dem Kunden, bzw. mit dem in eigenem Namen und auf eigene Rechnung handelnden Vermittlungsbüro, einen Werkvertrag ab, des Inhalts, daß die vom Kunden gewünschte Anzeige gegen ein bestimmtes Entgelt vom Verlag im Inseratenteil der Zeitung zu veröffentlichen ist.

Die Ausführung großer Anzeigenaufträge etwa der Markenartikelindustrie verteilt sich meist auf ein ganzes Jahr, und nicht selten werden dabei die Erscheinungstermine und die Raumanordnung in das freie Ermessen des Anzeigenleiters gestellt. Diesem sind derartige unbefristete Anzeigen als „Füllinserate" (siehe weiter unten) hochwillkommen; er wird für sie daher in der Regel noch einen Sonderrabatt gewähren.

Ein Großteil der Klein- und Gelegenheitsanzeigen läuft unter Kennnummer (Chiffre), was bedeutet, daß eventuelle Anfragen nicht direkt

[23] Handbuch d. Zeitungswissenschaft, Sp. 202.
[24] Der Zeitungsverlag, 51. Jg., Nr. 8, S. 346.
[25] Siehe hierzu Abschn. 321 des IV. Kap., Tab. 1.

an den Inserenten gerichtet werden können, sondern der Verlag die Zustellung übernehmen muß. Dieser wird aber die zusätzliche Belastung gerne in Kauf nehmen, erhält er doch dadurch eine gute Kontrolle der Werbekraft seiner Zeitung und u. U. sogar ein zugkräftiges Werbeargument, wenn auf einzelne Anzeigen hin besonders viele Zuschriften einlaufen.

Ein weiterer wichtiger Bestandteil des Kundendienstes ist die Beratung des Inserenten durch die Anzeigenwerber und das Schalterpersonal.

Der Inhalt der Anzeige soll nicht nur vollständig sondern auch übersichtlich sein; besonders muß die graphische Gestaltung ein gutes und zugleich auch „blickfangendes" Bild geben. Nach März unterhalten manche große Zeitungen zu diesem Zweck besondere Zeichenabteilungen, die für wichtige Anzeigenkunden sogar die künstlerischen Entwürfe ganzer Artikelserien liefern[26]. Es ist einleuchtend, daß sich eine Zeitung auf diese Weise allmählich für die betreffenden Kunden unentbehrlich machen kann.

Daneben müssen die Angestellten der Anzeigenannahme auch mit allen einschlägigen gesetzlichen Vorschriften vertraut sein, so daß sie schon von sich aus Inserate zurückweisen können, die gegen die guten Sitten oder gegen strafrechtliche Bestimmungen — z. B. das UWG — verstoßen. Die gesetzliche Verantwortung für den Inhalt des Anzeigenteils trägt der Anzeigenleiter, der darum alle Anzeigenmanuskripte, ehe sie in die Setzerei wandern, überfliegt und in Zweifelsfällen selbst über ihre Annahme entscheidet.

Wie schon oben geschildert wurde, werden die Inserate dann in der technischen Abteilung gesetzt und umbrochen, d. h. zum Satzspiegel einer Seite zusammengestellt. Dabei ist noch mehr als beim Text-Umbruch auf eine typographisch ansprechende und dazu blickfangende Gestaltung des Satzspiegels zu achten. Als besonders vorteilhaft hat sich eine Mischung von Textbeiträgen und Anzeigen erwiesen, die das Interesse des Lesers am Anzeigenteil wesentlich erhöht.

[26] März, a. a. O., S. 233.

Diese Auflockerung des oft seitenlangen „Anzeigen-Friedhofs" durch Kurzgeschichten, einen Zeitungsroman, Feuilletonbeiträge usw. ist jedoch scharf zu unterscheiden von der sogenannten Werbung im Textteil, die dem Leser oft auf den ersten Blick nicht erkenntlich ist und allgemein als unlauter empfunden wird[27].

Beim Umbruch bleiben oft kleinere Räume frei, für die gerade keine Anzeigen passender Größe eingegangen sind. Solche Lücken werden durch sogenannte „Füllinserate" geschlossen, die in der Setzerei in allen Größen bereitstehen und entweder Eigeninserate des Zeitungsunternehmens oder aber Anzeigen von Dauerkunden darstellen, die die jeweiligen Veröffentlichungstermine dem Verlag überlassen haben.

Dagegen ist es verboten, als „Füller" kostenlose oder gar Phantasieinserate zu verwenden, da dies eine Irreführung der Leserschaft und eine arglistige Täuschung der Anzeigenkundschaft über die Werbekraft des Blattes bedeuten würde[28].

Wie der Vertriebsleiter, so muß auch der Anzeigenleiter mit allen übrigen Bereichen des Zeitungsunternehmens engen Kontakt pflegen, wenn der Gesamterfolg des Blattes nachhaltig gefördert werden soll.

Die Zusammenarbeit mit der Redaktion beispielsweise wird besonders die Abstimmung des Textumfanges auf den Anzeigenumfang zum Inhalt haben, damit ein stetig optimales Verhältnis zwischen der Werbekraft der Zeitung und der Wirtschaftlichkeit des Betriebes herrscht[29].

Bei lokalen Ereignissen wie Ausstellungen, Richtfesten, Geschäftseröffnungen usw. ist ein gemeinsames Vorgehen von Redaktion und Anzeigenwerbung besonders wichtig: im lokalen Textteil des Blattes soll das betreffende Ereignis vom Standpunkt der Öffentlichkeit aus gewürdigt werden, während in den darauffolgenden Anzeigen die beteiligten Gewerbetreibenden auf ihren individuellen Beitrag zu seinem Gelingen hinweisen.

[27] Siehe hierzu Groth, Die Zeitung, Bd. III, S. 298 ff.
[28] Siehe hierzu März, a. a. O., S. 237.
[29] Siehe hierzu auch Abschn. 52 des V. Kap.

Die Notwendigkeit der Zusammenarbeit von Anzeigen- und technischer Abteilung geht schon daraus hervor, daß beim Anzeigen- wie beim Textteil ein Umbruch notwendig ist, der, wie schon oben erwähnt, immer eine Gemeinschaftsarbeit des betreffenden Bereiches und der Setzerei darstellt. Insbesondere die „Schließung" des Satzspiegels durch die sogenannten „Füllanzeigen" ist Aufgabe des Anzeigen-Metteurs, der darum den vorhandenen Inseratenstehsatz auch in seiner Größenzusammensetzung genau überblicken muß.

Die Zusammenarbeit der Anzeigenabteilung mit dem Vertrieb erstreckt sich, wie bereits im letzten Abschnitt ausgeführt wurde, vor allem auf die Eigenwerbung des Verlages. Da manche Anzeigenarten, besonders die Familien- und Vereinsnachrichten, die Gelegenheitsinserate und die öffentlichen Bekanntmachungen, zugleich auch von großem Einfluß auf die Auflagenhöhe einer Zeitung sind, wird bei ihnen die Anzeigenmit der Bezieherwerbung völlig parallel laufen[30].

### *304. Der Verlag als technische, wirtschaftliche und geistige Gesamtleitung*

Dovifat faßt die Aufgaben des Verlegers in folgendem Satz zusammen: „Es ist das ideale Ziel verlegerischer Arbeit, die Zeitung so zu führen, daß eine möglichst große wirtschaftliche Ergiebigkeit eine unabhängige und vollständige Wahrung öffentlicher Interessen gewährleistet"[31]. In dieser Definition kommt zwischen den Zeilen die Doppeldeutigkeit des Verhältnisses von Wirtschaftlichkeit und geistiger Unabhängigkeit der Zeitung zum Ausdruck; einerseits ist auf lange Sicht die publizistische Unabhängigkeit eines Blattes nur bei guter Wirtschaftlichkeit des Betriebes gewährleistet, andererseits besteht die Gefahr, daß sie gerade um wirtschaftlicher Vorteile willen freiwillig preisgegeben wird.

[30] Zur Preispolitik des Zeitungsunternehmens auf dem Anzeigenmarkt siehe Abschn. 520 des V. Kap.
[31] Dovifat, a. a. O., Bd. II, S. 132.

Neben dem Publizisten und dem Kaufmann sollte der gute Verleger aber auch noch den graphischen Techniker in seiner Person vereinigen, wenn er die Organisation seines meist gemischten Betriebes überschauen oder gar selbst gestalten will. Entwicklungsgeschichtlich ist sogar der Beruf des Verlegers aus dem des Buchdruckers herausgewachsen: um eine zusätzliche Beschäftigung für ihren Betrieb zu finden, sammelten die Buchdrucker des 17. und 18. Jahrhunderts Nachrichten, die sie mehr oder weniger unbesehen und ohne zusätzliche „Meinungsarbeit" abdruckten und verbreiteten[32].

Diese Anforderungen sind nun so vielfältiger und zugleich so entgegengesetzter Natur, daß sie nur selten in einer Verlegerpersönlichkeit gleichzeitig und gleichmäßig zusammentreffen.

In den meisten Fällen wird daher eine Neigung — oder ein Zwang — zur vorzugsweisen Betätigung auf e i n e m der obengenannten drei Gebiete vorliegen. Immer aber wird „die letzte Verantwortung für das Schicksal eines Zeitungsverlages, in dem so große, vielseitige und auf scheinbar zusammenhanglosen Gebieten tätige Kräfte eingesetzt sind, an einer Stelle und meist bei einer Persönlichkeit liegen"[33].

Im kaufmännischen und im technischen Betriebsbereich ist dieser Führungsanspruch des Verlegers unbestritten, und seine Tätigkeit dort unterscheidet sich grundsätzlich nicht von der der Unternehmer in anderen Wirtschaftszweigen.

Im publizistischen Bereich des Zeitungsbetriebes dagegen entbrannten schon gegen Ende des letzten Jahrhunderts heftige Auseinandersetzungen zwischen Redakteuren und Verlegern um die geistige Führerschaft der Zeitung, die trotz aller Zugeständnisse auf beiden Seiten wohl nie ganz erlöschen werden, solange die „Verzahnung von privatwirtschaft-

[32] Siehe hierzu Groth, Die Zeitung, Bd. IV, S. 3.

[33] W. Jänecke, „Verantwortung und Aufgabe des Zeitungsverlegers", in: Zeitungsverlag, 51. Jg., Nr. 8, S. 270.

licher Organisationsform und öffentlichen Anwaltsansprüchen"[34] bei der Tagespresse besteht.

Im Anfang der Zeitungsgeschichte war, wie bereits zu Beginn dieses Abschnittes erwähnt wurde, der Zeitungsherausgeber Unternehmer, Drucker und Redakteur in einer Person, „ein Handwerker, der Papier und Nachrichten erwarb, wie man Holz und Firnis kauft, und in seiner Tätigkeit nicht mehr als ein Geschäft sah"[35].

Gegen Ende des 18. Jahrhunderts jedoch, als sich die Zeitung vom reinen Nachrichtenblatt zum Träger und Leiter der öffentlichen Meinung wandelte, wurde die Personalunion von Redakteur und Verleger gelöst und letzterer von der eigentlich publizistischen Tätigkeit auf die Erledigung der kaufmännischen und technischen Verlagsgeschäfte verwiesen.

Groth charakterisiert die Bedeutung des Redakteurs in dieser Epoche folgendermaßen: „Die literarisch-politische Persönlichkeit des Redakteurs als des Trägers und Verkünders der Ideen rückt in den Vordergrund, sein Wissen und seine Überzeugung, vielleicht auch seine Hingabe und sein Mut ziehen die Leser in seinen Bann, sie geben dem Blatt Prägung und Gesicht ... werden auch entscheidend für seine wirtschaftliche Prosperität"[36].

Auch der absolutistische Staat sah im Redakteur den eigentlichen Kopf der Zeitung; er verlieh daher die damals notwendige Konzession „nur direkt an befähigte Redakteure, nicht an Drucker, (gemeint sind damit die Verleger; Anm. d. Verf.) weil die Auswahl der Redakteure sonst diesen statt der Regierung überlassen bleibt"[37].

Dementsprechend hielt und hält sich bis auf den heutigen Tag die Staatsgewalt bei Gesetzesverstößen im redaktionellen Teil der Zeitung

[34] d'Ester, „Zur Geschichte des Vereins Deutscher Zeitungsverleger", in: Zeitungsverlag, 51. Jg., Nr. 8, S. 261.
[35] Siehe d'Ester, a. a. O., S. 261.
[36] Groth, a. a. O., Bd. IV, S. 17.
[37] Stellungnahme des Kgl. Hannoveranischen Ministeriums d. Innern auf ein Konzessionsgesuch im Jahre 1847, zitiert aus Groth, a. a. O., Bd. IV, S. 9.

an den verantwortlichen Redakteur, während der Verleger unbehelligt blieb und bleibt.

Im übrigen änderte sich aber die ganze Betriebsverfassung der Tagespresse gegen Ende des 19. Jahrhunderts vollständig. Wie in allen Zweigen der Wirtschaft, so trat auch hier die Technik ihren Siegeszug an. Sombart glaubt sogar, im modernen Zeitungsverlag den Gipfelpunkt der kapitalistischen Organisation zu erblicken, weil in ihm die höchsten Anforderungen an Massenhaftigkeit und Schnelligkeit der Produktion und des Absatzes gestellt werden[38].

Es ist nun einleuchtend, daß sich diese Entwicklung nicht von selbst vollzog, sondern daß ihr erst von Verlegerpersönlichkeiten, die geniale Unternehmer, Organisatoren und Techniker zugleich waren, der Weg bereitet werden mußte. La Ruelle, Scherl, Mosse, Zang und Girardet schufen den neuen Zeitungstyp des „Generalanzeigers", mit dem sie erstmals das Lesermonopol der Wohlhabenden und Gebildeten durchbrachen und Zugang zur breiten Masse fanden. Es sei zugegeben, daß bei dieser sogenannten „Geschäftspresse" das publizistische Niveau anfänglich notlitt und der politisch und literarisch profilierte Redakteur zum Sensationsreporter degradiert wurde; aber erst durch ihren Massenabsatz wurde die moderne Herstellungs- und Vertriebstechnik, der Ausbau des Nachrichtennetzes und die breite Entwicklung des Anzeigenmarktes möglich, ohne die heute auch die sogenannte „Gesinnungspresse" nicht mehr bestehen könnte.

Diese Verleger wären nun nicht Unternehmer der Gründerzeit gewesen, hätten sie sich das bisherige Verhältnis zur Redaktion länger gefallen lassen. Gleichgültig, ob sie ihre Zeitung einseitig als rein wirtschaftliche Unternehmung betrachten oder den „Dualismus von Wirtschaft und Geist im Pressewesen" (d'Ester) erkannten, forderten sie die Weisungsgebundenheit der Redaktion vom Verleger als dem Eigentümer des Blattes.

[38] Siehe hierzu W. Sombart, Der moderne Kapitalismus, Bd. II, S. 289.

Der Vertreter einer der traditionsreichsten deutschen Verlegerfamilien, Dr. Robert Faber, begründete diesen Anspruch folgendermaßen: „Die Stellung des bloßen technischen oder kaufmännischen Leiters oder gar des Kapitalisten ist für den Verleger persönlich, vor allem aber auch für das Unternehmen ... unerträglich. Der Verleger, der die wirtschaftlichen und geistigen Bedürfnisse seines Leserkreises aufs sorgfältigste und genaueste studiert hat ... und im Auge behält, muß der ruhende Pol in der Erscheinungen Flucht sein, die jede Redaktion zwangsläufig darstellt“[39].

Gegen diesen Führungsanspruch der Verleger auch auf der publizistischen Ebene setzten sich nun die Journalisten, die sich 1910 zum „Reichsverband der deutschen Presse“ zusammengeschlossen hatten, zur Wehr. Sie argumentierten, „daß das Streben der Verlegerschaft, der ausschlaggebende Teil auch bei der Bildung des redaktionellen Teiles zu sein, notwendig den Charakter der Zeitung als eines rein privatwirtschaftlichen Unternehmens in den Vordergrund rücken müsse“[40].

Damit aber, so fuhren die Journalisten fort, sei auch die Unabhängigkeit der Presse gegenüber den Anzeigenkunden gefährdet, denn wenn das Wort „Wes Brot ich eß, des Lied ich sing'“ den Verlegern recht sei, so könne es den Annoncenexpeditionen nur billig sein.

Schließlich könne dem Redakteur auch nicht die alleinige strafrechtliche Verantwortlichkeit für den redaktionellen Teil zugemutet werden, solange er an irgendwelche Weisungen der Verlagsleitung gebunden sei. Bei objektiver Würdigung all dieser Argumente muß man sagen, daß das Recht zwischen beiden Parteien liegt.

Auf der einen Seite kann der Redakteur, wenn die Tagespresse tatsächlich ein „Anwalt der Öffentlichkeit“ sein will, nicht zum bloßen Befehlsempfänger irgendeines anonymen Verlagsdirektors degradiert werden. Eine derartige geistige Bevormundung kann letzten Endes

[39] Dr. Faber auf der 19. Hauptversammlung des “Vereins deutscher Zeitungsverleger“, zitiert nach Groth, a. a. O., Bd. IV, S. 23.

[40] Groth, a. a. O., Bd. IV, S. 27.

auch nicht im privatwirtschaftlichen Interesse des einzelnen Zeitungsunternehmens liegen, denn sie trifft gerade den begabten und eifrigen Journalisten besonders hart, der darum das Feld bald charakterlich und beruflich minderwertigeren Kräften räumen wird.

Andererseits hat der Verleger oft eine generationenalte Tradition seiner Zeitung zu wahren; ganz abgesehen davon, daß auch sein guter Name als Unternehmer und die Existenz zahlreicher Menschen von ihrem wirtschaftlichen Gedeihen abhängen. Er kann daher das Schicksal seines Unternehmens nicht allein in die Hände der Redaktion legen, die gar nicht in der Lage ist, alle Auswirkungen ihres Tuns zu übersehen.

Mit der Zeit setzte sich diese Auffassung auch bei beiden Parteien durch, und es kam 1926 zu einer fälschlich als „Tarifvertrag" bezeichneten Abmachung, die, nach dem kurzen Zwischenspiel des „Schriftleitergesetzes" im Dritten Reich, heute wieder volle Gültigkeit besitzt. Der erste Artikel dieses Vertragswerkes setzt sich mit den allgemeinen Beziehungen zwischen Verleger und Redakteur auseinander und lautet folgendermaßen:

„Die Zusammenarbeit von Verleger und Redakteur ist bedingt durch die *Pflicht zur Wahrnehmung öffentlicher Interessen durch die Zeitung*. Es darf daher vom Verleger auf den Redakteur kein Gewissenszwang ausgeübt werden"[41].

Andererseits ist der Redakteur verpflichtet, „das Gesamtinteresse und die Überlieferung der Zeitung im Auge zu behalten. Die verantwortungsvolle Zusammenarbeit von Verleger und Redakteur bedingt rechtzeitige gegenseitige Fühlungnahme, insbesondere in allen Zweifelsfällen"[41].

Durch diese Vereinbarungen ist nun zwar dem Buchstaben nach ein Mindestmaß geistiger Unabhängigkeit des Redakteurs einerseits und die Gesamtrichtung der Zeitung andererseits gesichert. In der Praxis kommt es jedoch weniger auf den Buchstaben, sondern in weit höherem

[41] Zitiert aus Dovifat, a. a. O., Bd. II, S. 140.

Maße auf die Toleranz und den gegenseitigen guten Willen der Partner zur Zusammenarbeit an. Daß diese gegenseitige Verständigungsbereitschaft nicht selten zu wünschen übrig läßt, soll nicht bestritten werden; es liegt dies „in der schwierigen Doppelnatur der Zeitung und in der Tatsache begründet, daß die Menschen, die in ihr arbeiten, von kämpfenden Energien geladen sind und die Gegensätze ... in der immer wieder notwendigen schnellen Stellungnahme zu neu aufkommenden Ereignissen hart aufeinanderprallen"[42].

Verleger und Redakteure sollen sich aber nicht nur auf Verbandsebene, sondern auch im Einzelfall darüber klar werden, daß sie in ihrem eigensten Interesse einen „modus vivendi" finden müssen. Nordhausen drückt diese Erkenntnis in folgendem netten Satz aus: „Wir Journalisten trachten zunächst danach, eine Kanzel zu haben. Der Verleger aber muß für ihren Bestand sorgen, und es wäre beiden Teilen wenig geholfen, wenn das Brettergerüst gleich nach der Predigt zusammenkrachte"[43].

## 31. Die Ausgliederungs- und Kombinationsmöglichkeiten dieser Teilbereiche und ihr Einfluß auf Krisenfestigkeit und Wirtschaftlichkeit der Zeitungsbetriebe

### *310. Die Übertragung der technischen Herstellung auf eine Lohndruckerei und ihre wirtschaftlichen Vor- und Nachteile*

Nicht selten findet man heute gerade bei großen Zeitungsunternehmen eine Trennung von Verlag und Druckerei. Diese Trennung kann rein formaler Art sein, derart, daß der Verlag aus organisatorischen, steuer- oder risikopolitischen Gründen nach außen hin als juristische Person

[42] Dovifat, a. a. O., Bd. II, S. 142.
[43] Zitiert aus Groth, a. a. O., Bd. IV, S. 29.

ein Eigendasein führt; es ist aber auch möglich, daß weder eine juristische noch eine wirtschaftliche Einheit mit der Druckerei besteht.

Vor 1933 kam es nur in Ausnahmefällen vor, daß ein Verlag seine Zeitung im Lohndruck herstellen ließ (nach Weinmayer kaum 5% der rund 3400 Verlage), aus Gründen, die im Verlaufe dieses Abschnittes noch zu untersuchen sein werden.

Dies änderte sich jedoch mit der Zerschlagung der unabhängigen und der konfessionell oder parteipolitisch gebundenen Presse durch den Nationalsozialismus. Soweit nicht das ganze Zeitungsunternehmen als Vermögensteil einer gegnerischen Partei sofort beschlagnahmt werden konnte, wurde doch in den meisten Fällen der Verlag mehr oder weniger entschädigungslos abgetrennt und in das Eigentum des NS-Presse-Konzerns übergeführt. Den bisherigen Verlegern, die man nur noch im Besitze ihres technischen Betriebes gelassen hatte, blieb nun im allgemeinen nichts anderes übrig, als mit der NS-Presse Verträge abzuschließen, die sie zu Lohndruckern ihren bisherigen Zeitungen machten[44].

Noch robuster als ehedem die Nationalsozialisten gingen 1945 die Besatzungsmächte vor; sie ermächtigten die von ihnen lizenzierten Verlage, mit geeigneten Druckereien Lohndruck- oder gar Zwangspacht-„Verträge" abzuschließen. Später, mit der allmählichen Rückkehr des Rechtsstaates, wurden dann aus diesen Zwangsabkommen normale Druckverträge gleichberechtigter Partner, und da sich die frühere Lizenzpresse in den Großstädten — im Gegensatz zu den Klein- und Mittelstädten — fast ausnahmslos behaupten konnte, kam es zu der schon oben erwähnten Tatsache, daß heute noch ein beträchtlicher Teil der großen deutschen Blätter im Lohndruck hergestellt wird.

Wie ist nun der echte Lohndruck, bei dem Verlag und Druckerei wirtschaftlich getrennt sind, vom betriebswirtschaftlichen Standpunkt aus zu beurteilen?

[44] Siehe hierzu W. Bechtle, Zeitungsdrucker oder Verleger? in: Zeitungsverlag, 47. Jg., Nr. 1/2, S. 2.

Für den Verlag erscheint bei der Ausgliederung der Druckerei zunächst der weit geringere Bedarf an langfristigem Anlagekapital bei der Gründung vorteilhaft; wie schon in Abschnitt 200 des Kap. II erwähnt wurde, umfaßt hier im Grenzfall das ganze Anlagevermögen nur die Büroeinrichtung in gemieteten Verlagsräumen.

Ein weiteres Plus besteht darin, daß sich der Verleger nun vollständig auf seine publizistischen und wirtschaftlichen Aufgaben konzentrieren kann. Vor allem braucht er nicht mehr um die ständige Vollausnutzung der technischen Abteilung besorgt zu sein, die ihn sonst zur Angliederung weiterer Nebenbetriebe zwingen und auf diese Weise den Kapitalbedarf und zugleich das allgemeine Unternehmerwagnis mehr und mehr steigern würde.

Der Zeitungsverlag ist in der Regel der wichtigste Kunde der Lohndruckerei; er kann daher, wenn er ihr den Druckauftrag auf lange Frist garantiert, wesentliche Preis- und Kreditzugeständnisse erhalten, selbst wenn ihm die obengenannte Möglichkeit des Zwangs-Druckvertrags nicht offensteht.

Trotzdem zeigt sich bei näherer Betrachtung der Verhältnisse in der Zeitungswirtschaft, daß zumindest in normalen Zeiten die Vorteile des Lohndruckes durch entsprechende Nachteile mehr als aufgewogen werden. Ein Verlag, der über keinerlei greifbare Vermögenssubstanz verfügt, wird besonders im Anfang, wo auch noch kein nennenswertes immaterielles Vermögen in Form einer durch gute Verbreitung entstandenen Publizitätskraft vorhanden ist, keinen Kreditgeber finden. Er wird infolgedessen ein weit höheres Eigenkapital im Bereich des Umlaufsvermögen benötigen als ein anderes Zeitungsunternehmen, das in seinen Grundstücken, Gebäuden und Maschinen ausreichende Kreditsicherheiten bieten kann.

Während dazu bei anderen industriellen Unternehmungen nach der Betriebseröffnung sofort verkäufliche Waren erzeugt werden können, muß eine neue Zeitung zur Gewinnung der Publizität, die wiederum erste Voraussetzung für einen ausreichenden Anzeigenteil ist, „über

Wochen und Monate hinweg tagtäglich Tausende und Zehntausende von Exemplaren an das Publikum verschenken“[45].

Besonders lehrreich in dieser Hinsicht sind die Anstrengungen, die im vergangenen Herbst unternommen wurden, das früher so angesehene „Hamburger Fremdenblatt“ wieder zum Leben zu erwecken. Von einigen anderen Gründen abgesehen, war es vor allem der Kapitalmangel, der den Verlag zwang, das Erscheinen des Blattes nach einem Monat wieder einzustellen. In diesen vier Wochen waren allein bei der Lohndruckerei Broschek & Co rund 800 000 DM an Druckschulden angelaufen, die dem Verlag den Atem abdrückten, während zur Durchsetzung des Blattes nach Ansicht von Fachkreisen Einführungsinvestitionen von rund 2 Millionen DM notwendig gewesen wären[46].

Ein weiterer Nachteil des Lohndruckverfahrens besteht darin, daß die rasche und ungehinderte Produktion der Zeitung, die häufig unvorhergesehene Ansprüche stellt, bei aller Rücksichtnahme auf die Belange des Verlages doch durch die anderweitige Beschäftigung der Druckerei beeinträchtigt wird. Die Anpassung der technischen Einrichtung der Lohndruckerei an die besonderen Bedürfnisse einer Zeitung hat ihre Grenze, die im einzelnen durch die Dauer des Druckvertrages gezogen ist.

Bindet sich aber der Verleger auf allzulange Frist an eine Druckerei, so kann er preisgünstigere Angebote von dritter Seite nicht mehr ausnützen, und auch etwaige günstige Gelegenheiten, eine eigene Druckerei zu erwerben, sind ihm dann versperrt.

Schließlich gilt auch der oben genannte zweite Vorteil des Lohndrucks, die Verringerung des allgemeinen Unternehmerwagnisses durch die Beschränkung auf das reine Zeitungsgeschäft, nur für wirtschaftlich ausgeglichene und ruhige Zeiten. Im tatsächlichen Auf und Ab der Wirtschaft wird jedoch das allgemeine Unternehmerwagnis am nachhaltigsten dadurch gesenkt, daß man es auf eine möglichst breite Zweckbasis

[45] Groth, a. a. O., Bd. III, S. 100.

[46] Siehe hierzu „Ein fehlgeschlagenes Experiment“, Bericht im Zeitungsverlag, 51. Jg., Nr. 22, S. 826.

des Unternehmens verteilt; in diesem Falle also auf die Herstellung von Zeitungen, Werken und Akzidenzen im sogenannten gemischten Betrieb[47].

Alles in allem genommen, ist das Lohndruckverfahren daher von nachteiligem Einfluß zumindest auf die Krisensicherheit, wahrscheinlich aber auch auf die Wirtschaftlichkeit des Zeitungsunternehmens. Nachdem heute in der Tagespresse die wirtschaftlichen Notwendigkeiten wieder zu ihrem Recht gekommen sind, macht sich deshalb auch eine allgemeine Abkehr vom Lohndruck bemerkbar; die Verlage schließen entweder mit ihren bisherigen Druckereien Interessennahmen auf der Grundlage gegenseitiger Beteiligung ab oder errichten selbst eine für ihre Zwecke geeignete technische Abteilung.

Völlig anders als der reine Lohndruck ist die teilweise Ausgliederung der Druckerei bei kleineren Zeitungsunternehmen zu beurteilen, die normalerweise eine Begleiterscheinung der im nächsten Abschnitt zu beschreibenden Teilausgliederung der Redaktion ist. Hier unterhält der betreffende Zeitungsverlag nur noch die Teile der Druckerei, die er bei seinem normalen Geschäftsumfang voll ausnutzen kann, während er die übrigen, die in seiner Betriebsgröße noch nicht mit voller Wirtschaftlichkeit arbeiten, ausgliedert und ihre Aufgaben einem größeren Zubringerbetrieb überträgt.

So ersetzt die Maternkorrespondenz der Kleinzeitung nicht nur eine Reihe von Redaktionsressorts, sondern dadurch, daß sie ihre Texte schon fertig gesetzt und gematert liefert, auch eine mehr oder weniger große Zahl von Setzmaschinen.

Bei der Verlagsgemeinschaft mit zentralem Druck läuft der gleiche Vorgang in äußerlich umgekehrter Richtung ab: die einzelnen Mitglieder schicken ihren lokalen Text- und Anzeigenteil fertig gesetzt und gematert in die Zentrale ein und erhalten von dieser dann die gedruckten Zeitungsexemplare zugestellt. Auf diese Weise kommen sie, wie die Maternzeitung, mit einem Minimum an Setzmaschinen aus und

[47] Siehe hierzu Abschn. 423 des IV. Kap.

können sich überdies noch die Vorteile des Rotationsdruckes zunutzemachen, ohne daß jeder einzelne von ihnen eine derartige, für seine Teilauflage noch unwirtschaftliche Anlage erstellen müßte.
Durch diese Teilzentralisation der Fertigung, die praktisch eine kombinierte Ausnutzung von Größen-, Beschäftigungs- und Auflagedegression bedeutet, werden die kleineren Betriebe nicht nur wirtschaftlicher, sondern unter den heutigen, erschwerten Bedingungen oft erst wieder lebensfähig gemacht.
Im nächsten Abschnitt wird dann allerdings zu prüfen sein, welcher Preis dafür auf der publizistischen Seite bezahlt werden muß.

### *311. Die Übertragung der redaktionellen Arbeit auf Nachrichten- und Maternagentur, Großzeitung oder Verlagsgemeinschaft*

In keinem Bereich des Zeitungsbetriebes müssen geplante Rationalisierungsmaßnahmen aller Art sorgfältiger durchdacht werden als in dem der Redaktion, weil hier jeder wirtschaftliche Eingriff zugleich auch Auswirkungen auf das publizistische Gesicht des Blattes hat.
Eine Rationalisierung, die eine erhöhte Wirtschaftlichkeit des Betriebes lediglich durch eine Verschlechterung der Erzeugnisqualität erreichen will, ist selbst in Branchen mit rein erwerbswirtschaftlicher Zielsetzung abzulehnen, weil sie höchstens Augenblickserfolge bringen kann, die auf lange Sicht durch desto härtere Rückschläge bezahlt werden müssen.
Noch unerbittlicher rächt sich aber eine solche Maßnahme bei der Zeitung, die dann nicht nur geschäftliche Einbußen, sondern auch den Verlust ihrer öffentlichen Anwaltsstellung zu beklagen hat. Dies mußte mit erschreckender Deutlichkeit die sogenannte bürgerliche Presse im Jahre 1932 erfahren: trotz einer Auflage von nahezu einer Million konnte sie in Berlin den ihr nahestehenden Parteien knapp 90 000 Stimmen bringen, während auf die Nationalsozialistische Partei, deren Organ in Berlin kaum 20 000 Auflage zählte, nicht weniger als 281 531 Wähler entfielen, d. h. pro Blatt mehr als das 100fache der bürger-

lichenZeitungen.DieKommunisten, deren Berliner Zeitungen ebenfalls nur eine Auflage von rund 20 000 Stück erreichten, brachten es sogar auf 385 505 Stimmen[48].

Gewiß, dieses Wahlergebnis hatte noch andere, tiefergehende Ursachen; es war aber doch auch eine Antwort auf die jahrelange publizistische Gesinnungslosigkeit der betreffenden Verlage, die bislang im Textteil nur eine kostspielige, aber leider notwendige Dreingabe zum Anzeigenteil gesehen und ihren Lesern statt eigener Leistung die billigere Schablonenarbeit obskurer Maternkonzerne vorgesetzt hatten[48].

Die häufigste Rationalisierungsmaßnahme im Redaktionsbereich ist nun die Übertragung hauptsächlich der Stoffsammlung und z. T. auch der Stoffverarbeitung, seltener dagegen der Stoff-Zusammenstellung auf Institutionen, die teils vom einzelnen Zeitungsunternehmen beeinflusst werden können, teils von ihm unabhängig sind oder es gar selbst beherrschen. Wie schon in Abschnitt 300 dieses Kapitels betont wurde, ist für jede Zeitung, gleich welcher Größe, die Übertragung eines Teils der Stoffbeschaffung auf eine Nachrichtenagentur eine schon von wirtschaftlichen Gründen diktierte Notwendigkeit.

Ein Unterschied zwischen den Betriebsgrößen besteht nur darin, in welchem Umfang diese Arbeitsübertragung geschieht und von welcher Qualität die benützte Agentur ist. Es ist selbstverständlich, daß große und weltumspannende Nachrichtendienste, wie AP, UP oder Reuter, mehr bieten können als kleinere, national gebundene, daß sie aber andererseits auch entsprechend teurer sind und daher nur für größere Blätter oder Verlagsgemeinschaften in Betracht kommen.

Die ebenfalls in Abschnitt 300 charakterisierte Korrespondenz greift schon in das redaktionelle Arbeitsgebiet der Stoffbearbeitung hinüber und wird daher in erster Linie von der kleinen und mittleren Tagespresse in Anspruch genommen. Entsprechend der Universalität des Zeitungsinhaltes sind die Stoffgebiete, mit denen sich die Korrespondenzen beschäftigen, sehr zahlreich; nach Dovifat bearbeiteten in den

[48] Siehe hierzu Dovifat, Deutsche Zeitungstypen seit 1945, in: Zeitungsverlag, a. a. O.

30er Jahren in Deutschland rund 809 Korrespondenzen 83 verschiedene Gebiete. Die Berichte werden meist als gedruckte, hektographierte oder lithographierte Manuskripte versandt, je nach der Wirtschaftskraft und der Verbreitung des einzelnen Unternehmens.

Stellen die Korrespondenzbüros ihre Beiträge den Verlagen schon in fertig gematertem Zustand zur Verfügung, so ist damit der Übergang zur Maternkorrespondenz geschaffen. Vor 1933 wurden nach Groth mehr als ein Drittel aller deutschen Blätter überwiegend mit Hilfe dieser Materndienste hergestellt[49], wodurch nicht nur die redaktionellen, sondern — wie schon oben erwähnt — auch die technischen Herstellungsaufwände erheblich gesenkt werden konnten.

Große Konzerne lieferten schließlich sogar fertig gedruckte Zeitungen und Beilagen, in die der einzelne Kleinverlag nur noch den Kopf sowie einige lokale Mitteilungen und Anzeigen einzufügen brauchte. Damit war jedoch der Punkt erreicht, an dem die kleinen deutschen Tageszeitungen nicht nur ihre publizistische, sondern auch ihre wirtschaftliche Lebensgrundlage einbüßten, denn durch die allgemeine geistige Uniformierung verloren sie ihre Bodenständigkeit, die bislang ihre stärkste Stütze gegen die immer weiter vordringende Großstadtpresse gewesen war.

Heute sind nun an die Stelle der Maternkorrespondenzen die Großzeitung und die Verlagsgemeinschaft getreten, die die gleichen wirtschaftlichen Vorteile wie diese bieten und zugleich auch vom publizistischen Standpunkt aus günstiger zu beurteilen sind.

Die Großzeitung, früher ein übermächtiger Gegner der Kleinzeitung, hat sich heute vielfach zu ihrem wertvollen Helfer entwickelt.

Der „Mannheimer Morgen" stellt beispielsweise seinen gesamten Textteil noch vier kleineren Verlagen zur Verfügung und übernimmt auch die Herstellung dieser Blätter, einschließlich des Druckes. Die einzelnen Verlage fertigen nur noch ihren lokalen Text- und Anzeigenteil selbst an, den sie dann, meist schon in Maternform, an die Mannheimer Zen-

[49] Siehe hierzu Groth, a. a. O., Bd. I, S. 475.

trale senden. Dagegen liegen wiederum der Vertrieb und die lokale Anzeigenannahme allein in ihren Händen, was ihnen in ihrem Verbreitungsgebiet die Note des selbständigen Verlages gibt.
Der „Mannheimer Morgen" hat auf der anderen Seite das Recht, in seiner Anzeigenwerbung die Auflagen dieser kleinen Verlage seiner eigenen zuzurechnen und dementsprechend seinen zentralen Anzeigenteil auch in ihren Blättern zu veröffentlichen. Ferner ist den angeschlossenen Verlagen keinerlei Einfluß auf die publizistische Gestaltung der Großzeitung und damit auch ihrer eigenen Blätter eingeräumt; sie stehen also in dieser Hinsicht in einem gewissen Hörigkeitsverhältnis zur Zentrale und nehmen insgesamt eine Mittelstellung zwischen selbständigen Verlagen und bloßen Nebenausgaben in eigener Regie der Großzeitung ein.
Die heute sehr stark verbreitete Verlagsgemeinschaft hat äußerlich denselben Aufbau: auch bei ihr werden die Blätter der angeschlossenen Verlage mit Ausnahme des lokalen Text- und Anzeigenteils zentral hergestellt, während der Vertrieb und die lokale Anzeigenannahme dem einzelnen Mitglied überlassen bleibt. Ebenso gibt auch sie meist einen zentralen Anzeigenteil heraus und legt ihrer Anzeigenwerbung die Gesamtauflage aller angeschlossenen Blätter zugrunde.
Von dem oben geschilderten „Satellitensystem" der Großzeitung unterscheidet sich die Verlagsgemeinschaft aber dadurch, daß die Zentrale keine Vormachtstellung über die Mitgliedsverlage besitzt, sondern im Gegenteil von diesen beherrscht wird. Obwohl sie meist in die juristische Form einer GmbH gekleidet ist, stellt sie praktisch nichts anderes als einen genossenschaftlichen Betrieb dar, auf den die Mitglieder alle die technischen und redaktionellen Funktionen übertragen, die sich nur im großen Rahmen auf vollkommene Weise durchführen lassen.
Auf die wirtschaftlichen Vorteile, die die teilweise Zentralisierung der technischen Herstellung kleinerer Blätter bietet, wurde schon im letzten Abschnitt eingegangen, und das dort Gesagte gilt in noch stärkerem Maße auch für den redaktionellen Bereich. Die Redaktionsaufwände nehmen zwar mit wachsender Betriebsgröße in ihrer absoluten Höhe

stark zu — was im übrigen auch durch das wesentlich höhere publizistische Niveau der Großzeitung gerechtfertigt wird, u. a. den Bezug erstrangiger Nachrichtendienste und den Ersatz billiger Korrespondenzware durch eigene Arbeit — aber ihr Ansteigen hält doch nicht mit dem der Auflage Schritt, so daß normalerweise die Redaktionskosten pro Zeitungsexemplar beim Großbetrieb geringer sind als beim mittleren und kleinen[50].

Daneben trägt aber auch das Entstehen eines zentralen Anzeigenteils von einer bestimmten Gesamtauflage ab zur erhöhten Wirtschaftlichkeit der der Verlagsgemeinschaft angeschlossenen Unternehmen bei. Die aus ihm erzielten Erträge können entweder zur Senkung der Beitragsquoten oder aber zum weiteren technischen und redaktionellen Ausbau der Zentrale verwendet werden.

Ebenso wird die Krisensicherheit des einzelnen kleinen Zeitungsbetriebes durch die Ausgliederung des größten Teiles der Redaktion erheblich verbessert; da innerhalb einer Betriebsgröße die Redaktionsaufwände unabhängig von den Schwankungen der Auflage und, mit einigen Einschränkungen, auch des Anzeigenumsatzes anfallen, wird in der Krise dem einzelnen Mitglied von der Zentrale ein unangenehmer Ballast fixen Aufwandes abgenommen. Außerdem kann nun jeder Verlag seine Druckerei ganz auf die Erfordernisse des Werk-, Kunst- und Akzidenzdruckes umstellen. Die nebenbei noch herausgegebene Zeitung ist dagegen infolge ihres raschen Kapitalumschlages[51] und der zusätzlichen lokalen Anzeigeneinnahmen eine gute Liquiditätsstütze und sichere Einnahmequelle.

Vom publizistischen Standpunkt aus ist die Verlagsgemeinschaft deshalb günstig zu beurteilen, weil ihre Mitglieder über die Gesellschafter-

[50] Siehe hierzu März, a. a. O., S. 280; ferner Groth, a. a. O., Bd. III, S. 451.

[51] Da die Abonnementsgebühren monatlich bezahlt werden, ist das hier investierte Kreditkapital im Durchschnitt nur 15 Tage gebunden, gegenüber 3—4 Monaten bei anderen Druckaufträgen. Die Gefahr von größeren Zahlungsausfällen ist gering, da sich diese Außenstände auf eine Masse von Beziehern mit geringen Einzelbeträgen verteilen.

versammlung die politische Grundrichtung ihres Blattes selbst bestimmen können und sich diese nicht von einer mehr oder weniger anonymen Maternagentur oder einer wirtschaftlich übermächtigen Großzeitung vorschreiben lassen müssen.

Auf der anderen Seite ist es für die Verlagsgemeinschaft schwieriger, eine klare publizistische Linie zu finden, mit der jedes Mitglied einverstanden ist.

Maternbezug, Satellitensystem der Großzeitung und Verlagsgemeinschaft finden, vom publizistischen Standpunkt aus, ihre räumlichen Grenzen dort, wo der Stoff „den stammestümlichen Bedürfnissen der Zeitung nicht mehr genügend Rechnung tragen kann, oder die Aktualität der Zeitung durch zu lange Transportwege verloren geht“[52].

### *312. Die Ausgliederung des Vertriebs auf Post und selbständige Vertriebsagenturen und der Anzeigenwerbung auf besondere Anzeigenbüros*

Ist die Verbreitung einer Zeitung in einem bestimmten Gebiet so gering, daß sich die Einrichtung und Unterhaltung von Agenturen nicht lohnen würde, so bleibt dem Verlag, wie schon im Abschnitt 302 dieses Kapitels ausgeführt, noch die Möglichkeit der „Posteinweisung“, bei der die Post als selbständige Vermittlerin zwischen Verlag und Bezieher tritt und als solche Bestellungen, Ab- und Umbestellungen entgegennimmt und auch die Abonnementsgebühren einzieht.

Zwischen den Zeitungsunternehmen und der Post gab es nun jahrzehntelange Auseinandersetzungen um die Verpflichtung der Post, den daran interessierten Verlagen die Namen ihrer Postabonnenten mitzuteilen. Bis in die 30er Jahre hinein lehnte die Post derartige Forderungen mit dem Hinweis auf das Postgeheimnis ab, ja, sie weigerte sich sogar, die an die einzelnen Orte zu liefernden Stückzahlen zu nennen[53].

[52] Walchner, a. a. O., S. 36.
[53] Siehe hierzu H. Fuchs, a. a. O., 138.

Dadurch wurde den Verlagen die Werbetätigkeit in Gebieten, die nur durch Posteinweisung beliefert werden konnten, fast unmöglich gemacht, bis die Post schließlich nachgab und gegen eine Gebühr berechtigte Interessenten die Postzeitungsliste einsehen ließ.

Das Institut der Posteinweisung ist besonders für Tageszeitungen überregionalen Charakters von größter wirtschaftlicher Bedeutung, deren Leserschaft über die ganze Bundesrepublik verstreut ist.

Vor dem Kriege war hauptsächlich Berlin Erscheinungsort solcher Zeitungen; das dortige Postzeitungsamt versandte im Jahresdurchschnitt mehrere hundert Millionen Zeitungsexemplare[54].

Für die regional gebundene Tageszeitung ist die Posteinweisung dagegen von geringerer Wichtigkeit, da sie sich in Orten, wo sie keine eigene Agentur besitzt, auf die Dauer nur halten kann, wenn diese Gegend auch für die Konkurrenten ein „toter Winkel" ist.

Die Rolle eines selbständigen Vertriebsmittlers nimmt ferner auch der Zeitungsgroßhandel ein, der vorwiegend Zeitungskioske und Bahnhofsbuchhandlungen beliefert. Diese müssen eine ganze Reihe verschiedener Zeitungstitel anbieten, die sie über den Großhandel am schnellsten und billigsten bekommen. In Deutschland hat er sonst keine größere Bedeutung, da hier der Hauptanteil der Zeitungen in eigener Regie der Verlage vertrieben wird.

In den angelsächsischen Ländern, in denen der Straßenverkauf vorherrscht, liefern dagegen die Verlage ihre Auflagen geschlossen an den Großhandel ab, der dann die weitere Verteilung an Straßenhändler, Kioske usw. übernimmt. Wirtschaftlich ist dies für die Blätter insofern von Vorteil, als der Großhandel gewöhnlich einen Teil des bei der Boulevardpresse nicht unerheblichen Absatzrisikos übernehmen muß[55].

In Frankreich besaßen die „Messageries Hachette" bis 1947 das Vertriebsmonopol für sämtliche Tageszeitungen; sie nahmen den Verlagen die Beförderung und die Verteilung der Blätter bis in die klein-

[54] Siehe hierzu März, a. a. O., S. 263.
[55] Siehe hierzu März, a. a. O., S. 263.

sten Orte ab. Da diese Gesellschaft zugleich auch Verbindungen zur einzigen französischen Nachrichtenagentur, der „Agence Havas", und zur größten Anzeigenvermittlung „Agence Nationale de Publicité" unterhielt, beherrschte sie wirtschaftlich die gesamte französische Tagespresse[56].

Auch auf dem Anzeigenmarkt schalten sich zwischen die Inserenten und den Verlag selbständige Vermittler ein, die sogenannten Annoncenexpeditionen. Sie sind allerdings „nicht Vermittler in dem Sinne, daß sie zwei Vertragspartner zum Zwecke einer Auftragserteilung zusammenführen, sondern selbständige Auftraggeber und -nehmer . . ."[57]. Vom Anzeigenkunden nehmen sie die gewünschten Inserate zum gleichen Preis an, der auch am Schalter der Zeitung zu bezahlen wäre; ihr Bruttoverdienst besteht also normalerweise nur in dem Rabatt, den sie auf Grund vertraglicher Vereinbarungen von den Verlagen eingeräumt erhalten, heute zwischen 10 und 20%.

Eine der ersten Anzeigenexpeditionen wurde 1867 von Rudolf Mosse gegründet, die sich im Laufe der Zeit zu einem riesigen Unternehmen mit eigenen Zeitungs- und Zeitschriftenverlagen entwickelte. 1932 umfaßte der Mosse-Konzern 15 Zweigniederlassungen mit 127 Anzeigenannahmestellen im Inland und 20 Niederlassungen mit 44 Annahmestellen im Ausland[58].

Mehr als 70 Zeitungen hatten ihren gesamten Anzeigenraum an Mosse verpachtet, also ihre Anzeigenabteilung vollständig ausgegliedert[59]. Ähnliche Unternehmen waren Haasenstein & Vogler, die ALA (Anzeigen AG.) des Scherl-Konzerns und auf gemeinnütziger Grundlage der „Invalidendank". Nach dem letzten Kriege ist in Westdeutschland besonders die Gabler-Agentur in München hervorgetreten, die allein in Bayern die Anzeigenverwaltung von 54 Blättern übernommen hat.

[56] Siehe hierzu Dovifat, a. a. O., Bd. I, S. 83/84.
[57] Weinmayer, a. a. O., S. 132.
[58] März, a. a. O., S. 323.
[59] W. Schneider, a. a. O., S. 50.

Die große wirtschaftliche Bedeutung der Annoncenexpeditionen für das Zeitungsunternehmen liegt zunächst einmal in der hervorragenden und umfassenden Organisation ihrer Anzeigenwerbung, durch die das Anzeigengeschäft nicht nur einzelner Zeitungen, sondern der Tagespresse insgesamt erheblich gesteigert wird. Nicht wenige Unternehmen der Markenartikelindustrie übertragen heute die gesamte Planung, Durchführung und Erfolgskontrolle ihrer Anzeigenwerbung einer Annoncenexpedition, die schon durch ihre eingehende Kenntnis der technischen, wirtschaftlichen und publizistischen Verhältnisse im Zeitungswesen dem direkten Inserenten weit überlegen ist. Da die großen Agenturen überdies das ganze Land mit ihren Anzeigenannahmestellen überziehen und selbst die Werbetrommel für die Zeitungsanzeige rühren, ersparen sie dem Zeitungsunternehmen beträchtliche Aufwände für Anzeigenwerbung und die Unterhaltung verlagseigener Agenturen. Die Geschäftsleitung bleibt von den zeitraubenden und zuweilen unangenehmen Verhandlungen und Abrechnungen vor allem mit auswärtigen Inserenten verschont, und außerdem wird das Risiko für etwaige Zahlungsausfälle vom Zeitungsverlag auf die Expedition abgewälzt.

Verpachtet ein Verlag seinen gesamten Anzeigenraum an eine Anzeigenagentur, so hat er damit das Risiko von Umsatzschwankungen aller Art auf diese verlagert, die allerdings bei ihrem räumlich viel weiteren Absatzgebiet einen besseren Ausgleich schaffen kann. Besonders Parteizeitungen, die meist nicht die bewegliche und geschäftstüchtige Leitung der Privatunternehmungen besitzen, wählen oft diesen Weg, der ihnen langfristig eine sichere Einnahmequelle verschafft. W. Klatt faßt den betriebs- und volkswirtschaftlichen Nutzen der Anzeigenexpeditionen in folgenden Sätzen zusammen: „Ihre hauptsächlichste Bedeutung und volkswirtschaftliche Berechtigung liegt in der raschen und umfassenden geeigneten Durchführung der Werbeaufträge. Ihre Existenz ist umso mehr begründet, als die Gestehungskosten durch

ihre Vermittlertätigkeit keinesfalls eine Verteuerung erfahren. Der Vertrieb wird dadurch sowohl erleichtert wie beschleunigt“[60].

Nachteilig für die Presse kann sich indessen ein starkes wirtschaftliches Übergewicht großer Anzeigenagenturen auswirken, die dann einseitig die Inseratenpreise zu diktieren und das direkte Geschäft zwischen Zeitungsverlag und Inserent zu stören versuchen.

Da die Inserenten häufig nicht im einzelnen vorschreiben, in welchen Blättern ihre Anzeigen erscheinen sollen, ist der Anreiz für die Agenturen groß, nicht die Zeitungen zu benutzen, die für den Kunden am erfolgversprechendsten sind, sondern diejenigen, die die höchste Provision gewähren. Auf diese Weise kam es Ende der 20er Jahre zu vollständigen Preiszusammenbrüchen auf dem Anzeigenmarkt[61].

Eine Gefahr für die publizistische Unabhängigkeit der Presse bedeuten die nicht seltenen Forderungen der Anzeigenexpeditionen auf sogenannte „redaktionelle Hinweise“, deutlicher gesagt, auf versteckte und daher unlautere Werbung im Textteil, ein Ansinnen, das sie naturgemäß mit größerem Nachdruck stellen können als der einzelne direkte Inserent.

[60] W. Klatt, Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Reklame, S. 63.
[61] Siehe hierzu Groth, a. a. O., Bd. III, S. 283.

# IV. Die praktische Durchführung eines Betriebsvergleichs zur Ermittlung der optimalen Betriebsgröße im Zeitungsgewerbe

## 40. Die Methoden zur Feststellung der optimalen Betriebsgröße

Die Ermittlung der optimalen Betriebsgröße kann nach Beste[1] auf zweierlei Weise geschehen:

Es ist erstens möglich, aus der Theorie heraus ein allgemeines Gesetz der optimalen Betriebsgröße einer Branche aufzustellen, „das die Bedingungen klarlegt, von deren Erfüllung die optimale Größe abhängt, ... und den Punkt der optimalen Betriebsgröße aufzeigt oder wenigstens die Grenzen umreißt, innerhalb derer die Größe eines Betriebs optimal ist".

Dieser deduktive Weg hat jedoch den schwerwiegenden Nachteil, daß bei ihm nicht die tatsächlichen Gegebenheiten des Einzelfalles, wie günstige oder ungünstige Kapitalbeschaffungsmöglichkeiten, die Liquiditäts- und vor allem die Absatzverhältnisse berücksichtigt werden können, so daß nur ein Optimum im einseitig technischen Sinn zu ermitteln ist[2].

Der zweite Weg ist der des induktiven Betriebsvergleichs: Aufgrund statistischer Erhebungen wird festgestellt, welche der bestehenden Betriebsgrößen einer Branche die günstigste ist.

Der wichtigste Nachteil dieser Methode besteht darin, daß, wie bereits in Abschnitt 200 des II. Kapitels gesagt wurde, nur bestehende Be-

[1] Beste, a. a. O., S. 5.
[2] Siehe hierzu Abschn. 201 des II. Kap. dieser Arbeit.

triebsgrößen untersucht werden können, also nur eine nach Mellerowicz „relativ optimale" Betriebsgröße das Ergebnis ist.

Außerdem können bei einem derartigen Betriebsvergleich dadurch Fehler unterlaufen, daß bei manchen der untersuchten Betriebe etwa vorhandene Größendegressionen durch Kostenprogressionen verdeckt werden, die infolge zeitweiliger Unterschreitung der Normalbeschäftigung eingetreten sind[3]. Unter normaler Beschäftigung ist in diesem Zusammenhang die durchschnittliche Beschäftigung über einen längeren Zeitraum hinweg zu verstehen, die bei Zeitungsbetrieben häufig von kurzfristigen Schwankungen (siehe hierzu Abschnitt 200 des II. Kapitels) gestört wird. Sie braucht dagegen nicht mit der Vollausnutzung des betreffenden Betriebes zusammenzufallen, denn wenn dieser strukturell, d. h. dauernd, unterbeschäftigt ist, hat er eben sein wirtschaftliches Größenoptimum überschritten, was folgerichtig in höheren Stückkosten zum Ausdruck kommt.

Grundsätzlich sollen sich nun bei der Ermittlung der optimalen Betriebsgröße eines Wirtschaftszweiges beide Wege ergänzen, wobei bald die deduktive, bald die induktive Methode im Vordergrund steht; je nach dem Kriterium, das im Einzelfall dem Größenoptimum zugrundegelegt wird. Bei der Suche nach dem w i r t s c h a f t l i c h s t e n Größenbereich im Zeitungsgewerbe müßte beispielsweise die Anwendung der deduktiven Methode aus mehreren Gründen zu völlig wirklichkeitsfremden Ergebnissen führen: Erstens würde die örtlich mehr oder weniger eng begrenzte Absatzmöglichkeit bei den meisten Betrieben eine Ausdehnung der Kapazität zum technischen Optimalpunkt nicht zulassen, und zweitens kann der Einfluß der verschiedenen Ausgliederungsmöglichkeiten betrieblicher Fertigungsbereiche auf den Erfolg nur induktiv erfaßt werden, ebenso wie der Umfang des Anzeigengeschäfts, das für die Wirtschaftlichkeit des Zeitungsbetriebes von maßgeblicher Bedeutung ist.

Wird dem Größenoptimum dagegen ein anderes Kriterium zugrunde-

[3] Siehe hierzu auch Abschn. 420 dieses Kap.

gelegt, nämlich die Krisensicherheit der einzelnen Betriebsgrößen, so stehen induktives und deduktives Verfahren gleichberechtigt nebeneinander.

Auf empirischem Wege müssen zunächst der Konjunkturverlauf auf dem Zeitungsmarkt und die in der Struktur der einzelnen Betriebe begründete konjunkturelle Anpassungsfähigkeit des Zeitungsgewerbes ermittelt werden; die Übertragung der dabei gewonnenen allgemeinen Erkenntnise auf die Sonderfälle des großen, mittleren und kleinen Betriebes fällt dagegen in den Arbeitsbereich der Deduktion.

Überwiegende Bedeutung erhält die deduktive Methode im Zeitungsgewerbe, wenn es darum geht, die optimale Größe eines einzelnen, an einem bestimmten Standort zu errichtenden Betriebes zu ermitteln.

Da hier, wie auch Mellerowicz in einem Beispiel darlegt, Auflage und Umfang der geplanten Zeitung meist von vornherein in ihrer ungefähren Höhe feststehen, können die für diese Ausbringung optimale Betriebsgröße und das günstigste Produktionsverfahren aus der technischen und betriebswirtschaftlichen Theorie heraus „konstruiert" werden[4].

## 41. Die in der Struktur des deutschen Zeitungswesens liegenden Schwierigkeiten eines Betriebsvergleiches

In den folgenden Abschnitten 410—412 sollen die Faktoren aufgezeigt werden, die, indem sie den Einfluß der Kapazität auf den betrieblichen Erfolg im günstigen oder ungünstigen Sinne „überdekken", sowohl den praktischen Betriebsvergleich erschweren, als auch die Entstehung der optimalen Betriebsgröße selbst verhindern.

[4] Siehe hierzu Mellerowicz, a. a. O., S. 401.

### *410. Die Beeinträchtigung der Vergleichbarkeit einzelner Zeitungsunternehmen durch die Möglichkeit der graduellen Ausgliederung von Druckerei, Redaktion, Vertrieb und Anzeigenwerbung*

Ein Betriebsvergleich zur Ermittlung des wirtschaftlichsten Größenbereichs einer Branche kann erst dann exakte Ergebnisse liefern, wenn sich die Vergleichsbetriebe strukturell nur insoweit voneinander unterscheiden, als dafür der Größenunterschied verantwortlich ist.

Die im letzten Kapitel dargestellte Ausgliederung betrieblicher Funktionen würde also den Betriebsvergleich nicht verfälschen, wenn sie wohl von Betriebsgröße zu Betriebsgröße graduell verschieden, aber innerhalb der einzelnen Größenstufen einheitlich wäre.

Diese Voraussetzung wird nun leider nicht erfüllt; es besteht zwar die Tendenz, daß der Grad der Ausgliederung mit steigender Betriebsgröße abnimmt, aber eben nicht mehr.

Ein in dieser Hinsicht noch einigermaßen geordnetes Bild bietet der Redaktionsbereich, der bei allen großen Blättern vollständig vorhanden und bei den kleinen bis auf das lokale Ressort ausgegliedert ist. In den dazwischen liegenden Betriebsgrößen gehen jedoch die verschiedenen Ausgliederungsgrade wirr durcheinander, je nach der vom Anzeigenertrag abhängigen wirtschaftlichen Kraft des einzelnen Blattes und den örtlichen Konkurrenzverhältnissen.

Noch weniger in ein System zu bringen ist die Ausgliederung der technischen Abteilung. Wie schon im letzten Kapitel erwähnt wurde, gibt es viele große Zeitungsbetriebe, die über gar keine eigene Druckerei verfügen, während zuweilen schon kleine Mittelbetriebe die ganze technische Herstellung selbständig durchführen.

Im übrigen sind auch hier wieder zahlreiche Ausgliederungsgrade möglich, angefangen beim Verzicht auf Teile der Maschinensetzerei bis zur Übertragung des Druckes auf einen zentralen Hilfsbetrieb, und zwar ebenfalls weitgehend unabhängig von der Größe des einzelnen Zeitungsverlages.

Die zwangsläufige Ausgliederung des Vertriebes auf Post und Zeitungsgroßhandel bei überregionalen Tageszeitungen hat ebenfalls beträchtliche Wirtschaftlichkeitsunterschiede gegenüber regionalen Blättern gleicher Größe zur Folge, die sich auf den Betriebsvergleich störend auswirken.

Für die Höhe des Anzeigenumsatzes ist von maßgeblicher Bedeutung, ob Annoncenexpeditionen an einem Blatt interessiert sind, oder ob es seinen Anzeigenraum allein durch eigene Werbung füllen muß. Wie noch in Abschnitt 412 dieses Kapitels auszuführen sein wird, hängt die Werbekraft einer Zeitung keineswegs nur von der Höhe der Auflage ab, sondern weit mehr von der sozialen und kaufkraftmäßigen Gliederung ihrer Leserschaft, ihrem publizistischen Niveau und den verschiedenen Standortbedingungen.

Aus allen diesen Punkten geht die Problematik eines Betriebsvergleichs im Zeitungsgewerbe klar hervor: neben der Größe beeinflusst vor allem auch der organisatorische Aufbau die Wirtschaftlichkeit der Betriebe, und dieser ist bei der Tagespresse i n n e r h a l b der einzelnen Größenklassen so vielfältig wie z w i s c h e n ihnen.

### *411. Die räumliche und sachliche Aufsplitterung der Absatzmärkte als wichtigstes Hindernis der Entstehung innerlich einheitlicher Größenstufen sowie der Verwirklichung der technisch-optimalen Betriebsgröße in der deutschen Zeitungswirtschaft*

Unter dem Eindruck des gewaltigen Aufschwungs der Generalanzeigerpresse zu Beginn dieses Jahrhunderts glaubte Friedrich Naumann feststellen zu müssen, daß im Zeitungsgewerbe der Klein- oder Mittelbetrieb unausweichlich vom Großbetrieb verdrängt werde: „Wir brauchen nur zehn Jahre vorwärts zu denken, um ein sehr vereinfachtes Feld vor uns zu sehen ... Es werden Stellen entstehen, die den geistigen Tageskonsum von Hunderttausenden, ja später vielleicht von Millionen regeln. Diese Riesenanlagen werden ganz auf der Höhe stehen müssen, da sie stets von der Möglichkeit neuer Konkurrenz bedroht

sind . . .; sie werden einander immer ähnlicher (v. Verf. gesperrt), da jeder wesentliche Fortschritt des einen von den anderen nachgeahmt oder gar überboten werden muß . . . Das Warenhaus der menschlichen Meinungen beginnt sich zu etablieren, und diejenigen, die im Mittelpunkt dieses Warenhauses sitzen, sie seien Besitzer oder Direktoren, wissen recht gut, was sie zu werden im Begriff sind: die Päpste der kapitalistischen Aera . . . Von ihnen hängt ab, mit welcher Idee das Volk gefüllt werde, sie sei Krieg oder Friede, Zoll oder Freihandel[5].

Dagegen äußerte sich schon wenige Jahre später der Vorsitzende des Vereins Deutscher Zeitungsverleger, Max Jänecke, zur gleichen Frage folgendermaßen: „. . . Die Gefahr, von der ich zuletzt vor zwei Jahren sprach, nämlich die Gefahr der Verkapitalisierung und Vertrustung der Zeitungsunternehmen, scheint im Abflauen zu sein. Ich glaube, die Erkenntnis dämmert doch jetzt allgemein auf, daß die Zeitung nicht ein industrieller Großbetrieb werden kann, daß sie eine gewisse Eigenart haben muß, wenn sie bei uns in Deutschland existenzberechtigt sein will . . . Gerade der Individualismus in unserem Zeitungswesen bildet die . . . Wurzel seiner Kraft"[6].

Tatsächlich gehen gerade in Deutschland die politischen, religiösen und kulturellen Auffassungen und die wirtschaftlichen Interessen der Bevölkerung so weit auseinander, daß sich selbst in kleinen Orten eine „Einheitszeitung" nur schwer durchsetzen kann; von einer Großstadt oder einem größeren Landschaftsraum ganz zu schweigen.

Dazu kommt noch, daß die deutsche Zeitung nicht reiner Nachrichten-, sondern in starkem Maße auch „Meinungsträger" ist. Dadurch schafft sie sich zwar ein mehr oder weniger großes Stammpublikum interessierter und zustimmender Leser, „deren Bevorzugung aber nicht ohne eine

[5] Friedrich Naumann, Aufsatz „Zeitungsgeist", in den Südd. Monatsheften, zitiert aus Groth, a. a. O., Bd. I, S. 222.

[6] Dr. Max Jänecke auf der 13. Generalversammlung des Vereins Deutscher Zeitungsverleger, 1907, zitiert aus Groth, a. a. O., Bd. I, S. 226.

gleichzeitige Brüskierung und Abstoßung anderer Kreise erfolgen kann"[7].

Aber nicht nur durch die Meinungsarbeit, sondern auch durch die eingehende Würdigung von Ereignissen und Angelegenheiten lediglich lokaler Bedeutung schränkt die Zeitung ihre Verbreitung ein, und zwar diesmal in räumlicher Hinsicht.

Ebenso wie das Lesebedürfnis ist auch das Werbebedürfnis der Inserenten vorwiegend lokal begrenzt und differenziert. Nicht nur die amtlichen- und Vereinsanzeigen, Familiennachrichten und Gelegenheitsinserate, sondern auch ein großer Teil der Geschäftsanzeigen kommen nur für einen beschränkten räumlichen Umkreis in Betracht. Die Berliner Zeitungen waren beispielsweise vor dem Kriege dazu übergegangen, aus Gründen der Papierersparnis hinsichtlich ihres Anzeigenteils besondere Bezirksausgaben zu schaffen, da erfahrungsgemäß ein etwa für Spandau aufgegebenes Inserat in Neukölln kaum mehr eine Publizitätswirkung besaß[8].

Aus diesen Gründen sind im deutschen Zeitungsgewerbe keine scharfumrissenen Größenstufen entstanden, innerhalb derer die einzelnen Betriebe sich hinsichtlich ihrer technischen Organisation und vor allem ihrer Wirtschaftlichkeit eng aneinander angeglichen hätten. Es ist daher sehr schwierig, für den beabsichtigten Vergleich d e n repräsentativen Groß-, Mittel- oder Kleinbetrieb zu finden.

Ebensowenig konnte sich der von Naumann prophezeite Zustand verwirklichen, der, allerdings nur vom wirtschaftlichen und technisch-organisatorischen Standpunkt aus, die ideale Kombination von Größen-, Beschäftigungs- und Auflagendegression gebracht hätte. Der Gegensatz von kapitalintensiver Produktion und beinahe mittelalterlich engem Absatzmarkt besteht damit in der deutschen Tagespresse bis auf den heutigen Tag weiter, während auf dem Zeitschriftensektor und in

[7] Peters, Die Zeitung und ihr Publikum, zitiert aus Strüder, a. a. O., S. 88.

[8] Siehe hierzu K. W. Braune, Menschliche und maschinelle Arbeitskräfte und Kostenelemente in Zeitungsgroßdruckereien, S. 130.

der Zeitungswirtschaft anderer Länder die technisch optimale Betriebsgröße schon längst die Vorherrschaft erringen konnte.

### *412. Der Einfluß des publizistischen Niveaus und der Standortbedingungen einer Zeitung auf die Höhe des Anzeigenertrags; die Gefahr des Übergewichts dieses Einflusses auf Wirtschaftlichkeit und Krisensicherheit des einzelnen Zeitungsverlages gegenüber dem der Betriebsgröße*

In Abschnitt 303 des III. Kapitels wurde das Anzeigengeschäft als das wirtschaftliche Rückgrat des Zeitungsverlages bezeichnet, was besagen sollte, daß eine Zeitung ohne das Anzeigengeschäft nicht leben kann, und daß durch sein Gedeihen erst die Mittel beschafft werden können, die Voraussetzung einer guten publizistischen Leistung sind.
Es wurde nun zwar in Abschnitt 20 festgestellt, daß eine grundsätzliche Abhängigkeit des Anzeigenumsatzes von der Betriebsgröße besteht, aber es kann auch nicht bestritten werden, daß die Auflage nur einer von mehreren Faktoren ist, die die Publizitätskraft einer Zeitung bestimmen. Für die Werbewirkung der Geschäftsanzeige stellt H. Biegel z. B. folgende Wertungsskala auf:[9]

1. Soziale und kaufkraftmäßige Schichtung des Leserkreises;
2. Auflagenhöhe und räumliche Größe des Verbreitungsgebietes;
3. Qualität des redaktionellen Teiles;
4. Männer- oder Frauenzeitung;
5. Politische Zielsetzung des Blattes.

Im Einzelfall ändert sich diese Reihenfolge noch durch die Art des empfohlenen Artikels. Soll beispielsweise für billige Massenartikel des täglichen Bedarfs geworben werden, für deren Erwerb theoretisch jeder Leser in Betracht kommt, so wird die Auflagenhöhe, besser die Größe der Zeitung, der wichtigste Faktor sein; handelt es sich dagegen

[9] H. Biegel, Über die Auswahl und Auslese von Zeitungen für Werbezwecke, in: Zeitungsverlag, 48. Jg., Nr. 15.

um Güter des gehobenen Bedarfs, so rücken die kaufkraftmäßige und soziale Schichtung des Leserkreises sowie auch die politische Zielsetzung des Blattes in den Vordergrund[10].

Für die Publizitätswirkung der Familien- und eines großen Teils der Kleinen Anzeigen ist ebenfalls nicht die Auflagenhöhe von größter Bedeutung, sondern das Ansehen und die Tradition eines Blattes: „In keinem Punkt pflegt das inserierende Publikum ein Monopol, das es einmal übertragen hat, hartnäckiger aufrechtzuerhalten als in den sogenannten Familienanzeigen ... Diese Anzeigen werden durch Generationen hindurch stets an derselben Stelle niedergelegt ... und selbst ein Rückgang der Verbreitung des bevorzugten Blattes macht hier nur wenig Unterschied“[11] (Vom Verfasser gesperrt).

Aber auch noch von anderen Faktoren wird der Einfluß der Betriebsgröße einer Zeitung auf die Höhe des Anzeigenumsatzes weitgehend zurückgedrängt. In Abschn. 520 des V. Kapitels wird noch auszuführen sein, daß örtliche und sachliche Monopolstellungen von den Zeitungen in erster Linie auf dem Anzeigenmarkt ausgenützt werden, und vor allem in Süddeutschland ist es nicht selten, daß Zeitungen auf diese Weise relativ höhere Anzeigenerträge haben als andere, die wohl einer höheren Größenstufe angehören, aber ungünstigeren Konkurrenzverhältnissen ausgesetzt sind.

Neben den örtlichen Konkurrenzverhältnissen spielt für die Höhe des Anzeigenumsatzes einer Zeitung vor allem auch die wirtschaftliche Struktur ihres Verbreitungsgebietes und der Geschäftsgeist der Bewohner eine große Rolle.

Dies geht aus der folgenden Aufstellung hervor, in der der Anzeigenumfang von Großzeitungen etwa gleicher Auflagenhöhe und publizi-

[10] Hierzu siehe Dovifat, a. a. O., Bd. II, S. 119.
[11] Duboc, Die politische Tagespresse in Deutschland, zitiert aus Groth, a. a. O., Bd. III, S. 237.

stischer Struktur in verschiedenen Gebieten der Bundesrepublik verglichen wird.

Setzt man den durchschnittlichen Umfang des Anzeigenteils der Kölner Großzeitungen = 100, so ergeben sich folgende Vergleichswerte[12]:

Durchschnittlicher Anzeigenumfang der großen

| | | |
|---|---|---|
| Kölner Zeitungen | = | 100 |
| Frankfurter Zeitungen | = | 95 |
| Stuttgarter Zeitungen | = | 90 |
| Hamburger Zeitungen | = | 75 |
| Münchner Zeitungen | = | 60 |

Im Bereich der Mittel- und Kleinbetriebe würde ein solcher regionaler Vergleich wahrscheinlich noch schärfere Unterschiede aufdecken; es wäre sogar der Extremfall denkbar, daß eine Kleinzeitung des nordrhein-westfälischen Industriegebietes einen absolut höheren durchschnittlichen Inseratenumfang besitzt als etwa ein mittleres Provinzblatt in Oberbayern.

Abschließend muß also festgestellt werden, daß die für die wirtschaftliche Lage einer Zeitung so wichtigen Anzeigenerträge in ihrer Höhe nur eine verhältnismäßig lose Abhängigkeit von der Größe des Zeitungsbetriebes aufweisen.

Gleichgültig, ob auf induktivem oder deduktivem Wege vorgegangen wird, gerät damit ein schwerwiegender Störungs- und Unsicherheitsfaktor in die Untersuchung der optimalen Betriebsgröße, weil nun der Einfluß des Kapazitätsunterschiedes sowohl auf die Wirtschaftlichkeit als auch die Krisensicherheit der Betriebe von anderen Größen in einem unkontrollierbaren Ausmaß überdeckt wird.

[12] Siehe hierzu: Der Zeitungsverlag, 48. Jg., Nr. 9/10, S. 17.

## 42. Die Untersuchungen im einzelnen

In den folgenden Abschnitten soll der optimale Größenbereich im Zeitungsgewerbe ermittelt werden, und zwar nach den beiden Kriterien der Wirtschaftlichkeit und der Krisenfestigkeit. Wie bereits in Abschnitt 40 erwähnt, wird dabei die optimale Wirtschaftlichkeit durch einen zahlenmäßigen Vergleich der verschiedenen Größenklassen festgestellt werden, während sich bei der Suche nach der optimalen Krisensicherheit in Abschnitt 423 deduktiver und induktiver Weg ergänzen müssen.

### *420. Die Einteilung der Vergleichsbetriebe in repräsentative Größengruppen und die Wahl des bezahlten Monatsstückes als Vergleichsmaßstab für Kosten, Erlöse und Erträge*

Für die praktische Durchführung eines Betriebsvergleichs zur Ermittlung der optimalen Betriebsgröße im Zeitungsgewerbe ergeben sich die folgenden Vorbedingungen:

1. Wie in den Abschnitten 410—412 zum Ausdruck kam, sind die strukturellen Unterschiede auch zwischen den Betrieben einer Größenklasse so beträchtlich, daß sich nur durch einen Betriebsvergleich auf breiter Basis ein wirklichkeitsgetreues Bild ergeben kann. Es müssen daher für jede Größenstufe Durchschnittswerte ermittelt werden, die aus möglichst vielen Betrieben, im vorliegenden Falle bis zu 30 pro Größenklasse, gewonnen werden.

2. Da nur solche Betriebe miteinander verglichen werden sollen, die zumindest die redaktionelle Herstellung ihres Blattes selbständig, d. h. ohne Verwendung fremder Maternlieferungen besorgen, liegt die untere Grenze der Vergleichsbetriebe bei 10 000 Auflage. Im einzelnen gliedern sich die Größenstufen folgendermaßen:

Stufe I umfaßt die Blätter von 60 000 und mehr Auflage
Stufe II umfaßt die Blätter von 30 000—59 000 Auflage
Stufe III umfaßt die Blätter von 20 000—29 000 Auflage
Stufe IV umfaßt die Blätter von 10 000—19 000 Auflage

3. Da der absolute Erfolg allein noch keine Wertung der verschiedenen Betriebsgrößen erlaubt, muß eine Vergleichsbasis gefunden werden, mit deren Hilfe die Leistungen der einzelnen Größenstufen auf einen Nenner gebracht werden können.

Bei dem hohen Kapitaleinsatz im Zeitungsgewerbe liegt zunächst der Betriebsvergleich auf der Grundlage der Rentabilität am nächsten; er könnte aufzeigen, in welcher Betriebsgröße das investierte Kapital am besten genutzt wird. Seine praktische Durchführung würde jedoch schon bei der Feststellung des Kapitaleinsatzes auf große Schwierigkeiten stoßen, denn gerade hier wirken sich die in Abschnitt 31 geschilderten Ausgliederungsmöglichkeiten am stärksten aus. Hinzu kommt noch, daß der weitaus wichtigste Teil des Betriebsvermögens eines Zeitungsverlages, der sogenannte „Verlagswert", immateriellen Charakter besitzt, sein Gegenwert also nur durch die Kapitalisierung des durchschnittlichen Jahresertrages ermittelt werden könnte. Damit würde aber die schließlich errechnete Rentabilität in ihrer Höhe maßgeblich — vom angenommenen Kapitalisierungszinsfuß abhängen.

In vielen anderen Wirtschaftszweigen genügt ferner zur Untersuchung der optimalen Betriebsgröße eine Gegenüberstellung der Stückkosten der verschiedenen Größenklassen bei Normalbeschäftigung. Dieser Maßstab ist jedoch im Zeitungsgewerbe deshalb nicht zu gebrauchen, weil sich hier mit der Betriebsgröße auch der Umfang des Anzeigengeschäftes ändert, eventuelle Unterschiede in der Wirtschaftlichkeit also sowohl von der Kosten- als auch der Ertragsseite her verursacht sein können. Aus diesem Grunde bietet hier nur die Gegenüberstellung von Kosten u n d Erlösen pro bezahltes Monatsstück eine exakte Vergleichsmöglichkeit, die noch dadurch verbessert wird, daß beide Größen

jeweils in ihre wichtigsten Teile, wie Kosten für die Redaktion, die technische Herstellung, Papier, Vertrieb, Anzeigen- und Verlagsverwaltung, bzw. Vertriebs- und Anzeigenerlös, aufgeschlüsselt werden.

Aber auch die Brauchbarkeit dieser Methode wird von verschiedenen Momenten beeinträchtigt; zu denken wäre hier vor allem an den Einfluß von Beschäftigungsschwankungen auf die Wirtschaftlichkeit der Vergleichsbetriebe.

Dabei geht es, wie schon in Abschnitt 40 ausgeführt wurde, weniger darum, daß eine bestimmte Betriebsgröße wegen einer d a u e r n d e n Unterbeschäftigung überhöhte Stückkosten aufweist; der ungünstige Beschäftigungsgrad ist dann ja gerade die Folge der Überschreitung des wirtschaftlichen Größenoptimums und kommt, wenn er auch bei einer breiten Vergleischbasis nicht eliminiert wird, mit Recht in den Zahlenwerten der betreffenden Betriebsgröße zum Ausdruck.

Dagegen bringen Beschäftigungsschwankungen saisonaler und konjunktureller Natur, die bei Zeitungsbetriebe die Normalbeschäftigung nicht unerheblich stören (s. hierzu Abschnitt 20 Kapitel II), ein falsches Bild in die Untersuchung; ihr Einfluß muß daher nach Möglichkeit beseitigt werden. Dies gelingt bei den saisonalen Schwankungen dadurch, daß man dem Vergleich nicht die Zahlenwerte eines beliebigen Zeitpunktes, sondern einen Jahresdurchschnitt zugrundelegt.

Um die konjunkturellen Schwankungen auszuschalten, müßte man entsprechend den Durchschnitt mehrerer Jahre nehmen; dazu ist jedoch die Zeitspanne seit der Normalisierung der Größenverhältnisse im deutschen Pressewesen noch zu kurz. Da es sich überdies bei dem für den Betriebsvergleich gewählten Jahr 1953 um einen wirtschaftlich ausgeglichenen Zeitraum handelt, soll hier auf eine weitere Berücksichtigung dieser Schwankungen verzichtet werden.

Eine weitere Fehlermöglichkeit wird von Beste für so schwerwiegend gehalten, daß er auf jeden zahlenmäßigen Wirtschaftlichkeitsvergleich der verschiedenen Betriebsgrößen verzichten will: „Es wäre müßig, ... aus dem Verhältnis von Umsatz und Kosten auf die optimale Be-

triebsgröße schließen zu wollen ... Man muß sich daran erinnern, daß die optimale Größe nicht bei dem Punkte liegt, bei dem der Betrieb die geringsten Kosten hat, sondern bei welchem der Unterschied zwischen Gesamtkosten und Erlös am größten ist"[13]. Mit anderen Worten will Beste hier sagen, daß höchster Stückgewinn und maximaler Gesamtgewinn, die gewöhnlich bei zwei völlig verschiedenen Beschäftigungsgraden entstehen, nicht miteinander verwechselt werden dürfen.

Diese Gefahr besteht nun seiner Ansicht nach bei einem Vergleich der Stückkosten und -erträge:

Eine Betriebsgröße, die aus strukturellen Gründen nur den Punkt des Kostenminimums, nicht aber den des maximalen Gesamtgewinnes erreicht hat, kann hierbei doch einen höheren Stückgewinn ausweisen und daher wirtschaftlicher scheinen als eine andere, die bei bereits wieder sinkendem Stückertrag dem optimalen Ausbringungspunkt näher gekommen ist.

Wenn nun in dieser Arbeit trotzdem der Versuch gemacht werden soll, durch einen derartigen Wirtschaftlichkeitsvergleich die optimale Betriebsgröße im Zeitungsgewerbe zu ermitteln, so muß zuvor klargestellt werden, daß und warum in dieser Branche höchster Stück- und Gesamtgewinn, Kostenminimum und optimaler Ausbringungspunkt zusammenfallen.

Tatsächlich unterscheidet sich das Zeitungsgewerbe von anderen Wirtschaftszweigen vor allem dadurch, daß hier praktisch nur bei den wenigen überregionalen Blättern die Ausbringung durch erhöhte Werbung, Preispolitik usw. der betrieblichen Kapazität angeglichen werden kann. Bei den regional gebundenen Zeitungen besteht jedoch gerade die entgegengesetzte Tendenz:

Wie schon mehrfach erläutert, spielen sich hier nach einer gewissen Anlaufsperiode sowohl der Zeitungs- als auch der Anzeigenabsatz auf eine unveränderliche Höhe ein, und der Verleger

[13] Beste, a. a. O., S. 55; Sperrungen durch den Verfasser.

wird nun bestrebt sein, die Kapazität seines Betriebes diesem Absatz so anzupassen, daß die normale Zeitungsproduktion gerade bei dem Beschäftigungsgrad erfolgt, der dem Punkte des Kostenminimums entspricht[14].

Daß dieses Ziel in der Praxis aus den verschiedensten Gründen nur unvollkommen erreicht wird, ist für die nachfolgende Untersuchung belanglos. Entscheidend ist für sie dagegen, daß unter den besonderen Voraussetzungen des Zeitungsgewerbes der Stückgewinn sein Maximum gleichzeitig mit dem Gesamtgewinn erreicht und damit einen brauchbaren Maßstab der Wirtschaftlichkeit bildet. Bleibt ein Betrieb mit seiner Ausbringung unterhalb des dem Kostenminimum entsprechenden Beschäftigungsgrades oder muß er diesen überschreiten, so besitzt er offenbar eine für seine Absatzverhältnisse ungünstige Kapazität, die sich „unverblümt" in geringeren Stückerträgen äußert (siehe hierzu die Abbildung auf der nächsten Seite).

### *421. Gruppenvergleich der wichtigsten Kosten- und Erlösarten sowie des Gesamtergebnisses für 1953*

*Tabelle 1: Kosten, Erlöse und Erträge pro bezahltes Monatsstück in den vier Größengruppen für das Jahr 1953*[15]

| Gruppe | Papier | Techn. Herst. | Redaktion | Vertrieb | Anzeigen | Verwaltung | Kosten insgesamt |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| I | 1,36 | 1,78 | 1,16 | 1,38 | —,87 | —,42 | 6,85 |
| II | 1,27 | 1,71 | 1,08 | 1,25 | —,78 | —,50 | 6,59 |
| III | 1,15 | 1,61 | 1,04 | 1,12 | —,56 | —,56 | 6,04 |
| IV | 1,08 | 2,10 | 1,17 | 1,30 | —,68 | —,43 | 6,76 |

[14] Wie noch in Abschn. 511 des V. Kap. näher zu erläutern sein wird, ist eine genaue Anpassung der Kapazität des Zeitungsbetriebes an den Absatz schon deshalb notwendig, weil sowohl das Arbeitstempo wichtiger Fertigungsbereiche, besonders der Redaktion und der Setzerei, als auch der Herstellungszeitraum einer Zeitungsausgabe starr begrenzt sind.

[15] Das hier folgende Zahlenmaterial der Tab. 1—6 wurde dem Verfasser von Herrn Wirtschaftsprüfer H. Engelmann, Düsseldorf, zur Verfügung gestellt und durch eigene Erhebungen noch erweitert.

| Gruppe | Vertriebserlös | Anzeigenerlös | Gesamterlös | Stückertrag |
|---|---|---|---|---|
| I | 3,55 | 3,58 | 7,13 | —,28 |
| II | 3,55 | 3,50 | 7,05 | —,46 |
| III | 3,40 | 2,86 | 6,26 | —,22 |
| IV | 3,45 | 3,07 | 6,52 | (—) —,24 |

Der erste Überblick über die beiden obigen Tabellen zeigt, daß Gruppe II, die die Zeitungen von 30 000 bis unter 60 000 Auflage umfaßt, d. h. nach der in Abschnitt 20 aufgestellten Größenordnung die großen Mittelbetriebe, mit Abstand die höchste Wirtschaftlichkeit aufweist.

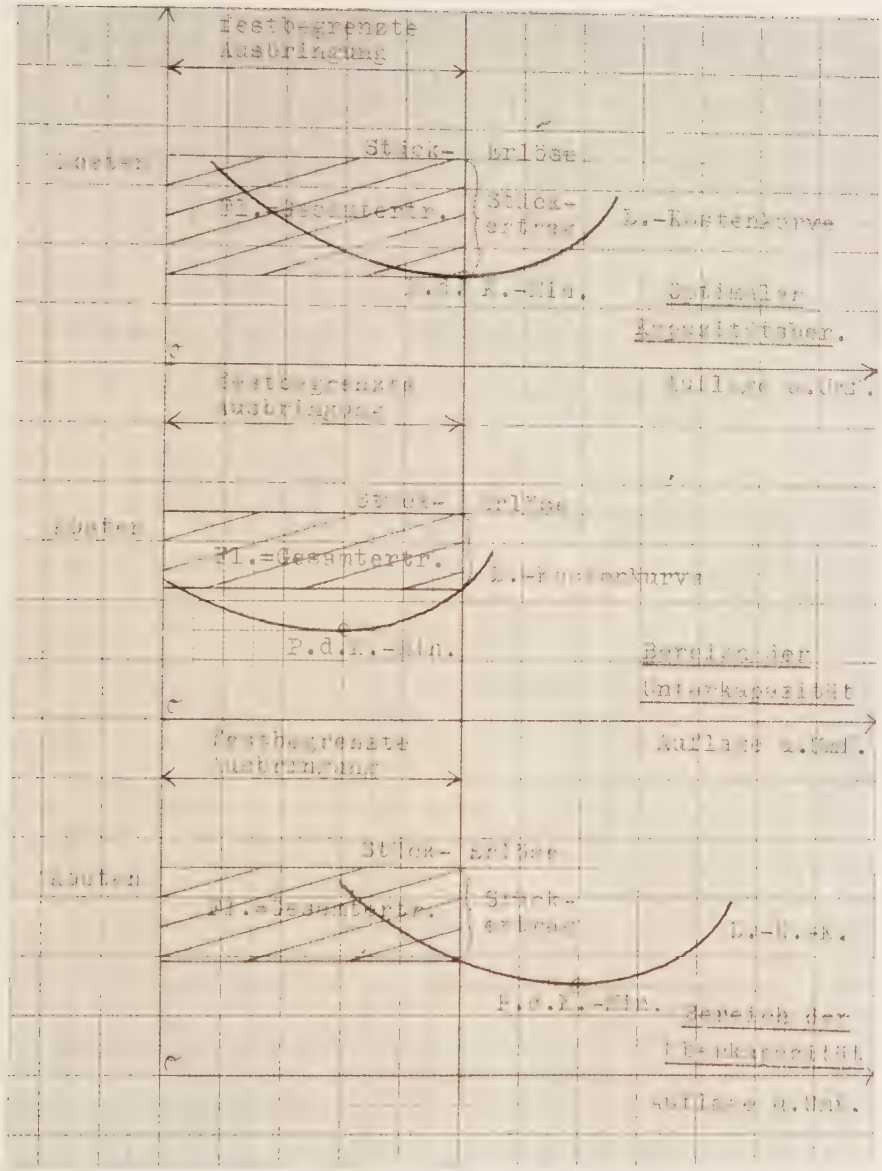
Dieses günstige Ergebnis ist aber weder auf eine absolute Überlegenheit auf den Erlös- noch der Kostenseite über die anderen Größenklassen zurückzuführen; erlösmäßig liegt Gruppe I, kostenmäßig Gruppe III an der Spitze.

Die Gruppe II erweist sich vielmehr deshalb als die wirtschaftlich optimale Größenklasse, weil sie die Vorzüge dieser beiden Gruppen, wenn auch in abgeschwächtem Maße, in sich vereinigt. Auf der einen Seite erzielt sie fast diesselben Anzeigenerträge pro Zeitungsexemplar wie Gruppe I, auf der anderen nähert sie sich kostenmäßig schon stark der Gruppe III, aus Gründen, die im späteren Verlauf dieses Abschnittes noch zu beleuchten sein werden.

Am ungünstigsten schneidet bei dem Vergleich dagegen Gruppe IV ab, die zusammen mit Gruppe III der Größenstufe der kleinen Mittelzeitung angehört. Die weitergehende Unterteilung wurde hier deshalb notwendig, weil mitten durch diese Größenstufe hindurch die Wirtschaftlichkeitsgrenze geht, unterhalb derer heute eine publizistische Selbständigkeit nicht mehr möglich ist.

Nun zu den verschiedenen Größenklassen im einzelnen.

Gruppe I, die die Großzeitungen von über 60 000 Auflage umfaßt, weist die höchsten Kosten pro Monatsexemplar auf. Die hohen Papier-


Festbegrenzte Ausbringung
Stück-
Erlöse
Kosten
Fl.-Gesamterlös
Stück-
erlöse
L.-Kostenkurve
Optimaler
Ausgleichspunkt
Festbegrenzte Ausbringung
Stück-
Erlöse
Kosten
Fl.-Gesamterlös
L.-Kostenkurve
Bereich der
Unterkapazität
Festbegrenzte Ausbringung
Auflage a.Stck.
Stück-
Erlöse
Kosten
Fl.-Gesamterlös
Stück-
erlöse
L.-K.-Kurve
Bereich der
Überkapazität
Auflage a.Stck.

Zu Seite 93

und Redaktionskosten zeigen jedoch, daß hier dem Leser auch qualitativ und quantitativ am meisten geboten wird, selbst wenn man den umfangreichen Anzeigenteil berücksichtigt und seinen Anteil an den Papierkosten absetzt. Die Kosten der technischen Herstellung sind ebenfalls im Vergleich zu den übrigen Gruppen sehr hoch, was zum Teil sicher daher kommt, daß diese Blätter häufig noch im Lohndruck hergestellt werden[16].

Andererseits wird hier und auch bei den Redaktionskosten doch sichtbar, daß im Zeitungswesen an sich mögliche Größen- und Auflagendegressionen durch drei Ursachen zum größten Teil wieder aufgehoben werden:

1. durch den Zwang zu qualitativ und quantitativ höherer Leistung bei wachsender Verbreitung eines Blattes;
2. durch die häufig notwendige Aufsplitterung der Gesamtauflage in eine mehr oder weniger große Zahl von Nebenausgaben, und
3. durch das im Vergleich zur Auflage progressive Wachstum der technischen Apparatur.

Wie schon in Abschnitt 20 erläutert wurde, ist diese Wachstumsprogression der Zeitungsdruckerei ihrerseits wieder durch den bei steigender Auflage (verbunden mit einer gleichzeitigen Vergrößerung des durchschnittlichen Umfangs) relativ immer kürzer werdenden Herstellungszeitraum einer Ausgabe bedingt.

Für den hohen Anteil des Vertriebes an den Kosten der Großzeitung ist wohl in erster Linie deren weiträumiges Verbreitungsgebiet verantwortlich zu machen; ferner müssen aber auch die intensive Leserwerbung und der in dieser Größenklasse nicht unbedeutende Straßenverkauf berücksichtigt werden, der, wie bereits oben gesagt, sehr risikoreich und kostspielig ist[17].

Auch die Kosten der Anzeigenwerbung sind in dieser Betriebsgröße absolut und relativ (mit 24,3% des Anzeigenumsatzes) am höchsten.

[16] Siehe hierzu Abschn. 310 des III. Kap.
[17] Siehe hierzu Abschn. 20 des II. Kap.

Das läßt darauf schließen, daß diese Zeitungen ihr ganzes Verbreitungsgebiet mit einem dichten Netz von Anzeigenannahmestellen überzogen haben, eine intensive Werbung entfalten und nicht zuletzt viel mit Anzeigenagenturen zusammenarbeiten[18].

Im Bereich der Verwaltung macht sich schließlich eine gewisse Größendegression bemerkbar; auf das Einzelstück umgelegt, verursacht die Verwaltung eines Zeitungsgroßverlages weniger Kosten als die der kleinen Mittelzeitung von Gruppe IV.

Der Brutto-Vertriebserlös pro bezahltes Monatsstück hat, von geringfügigen Differenzen abgesehen, in allen vier Gruppen die gleiche Höhe. Es wird damit die in Abschnitt 520, V. Kapitel, aufgestellte These bestätigt, daß der Bezugspreis einer Zeitung sich weniger nach deren publizistischer Leistung richtet, als vielmehr nach der Kaufkraft der Massen, die als Leser möglichst vollzählig erfaßt werden sollen. Ins Verhältnis zur Leistung gesetzt, ist wohl der Bezugspreis der Großzeitung am niedrigsten, dafür ist aber hier das zweite Entgelt der Leserschaft, nämlich ihre Aufmerksamkeit, am größten, wie ein Blick auf die Anzeigenerlöse beweist. Diese sind in Gruppe I absolut höher als der Vertriebserlös; sie decken die Gesamtkosten des Monatsexemplars zu 52%, was noch in Abschnitt 423 von Bedeutung sein wird.

Der Schwerpunkt des Anzeigenertrages liegt in dieser Größenstufe, ebenso übrigens noch in Gruppe II, bei der überregionalen Werbung der Markenartikelindustrie, bei Finanzeigen usw.; ebenfalls eine Tatsache, die in Abschnitt 423 näher zu betrachten sein wird.

Gruppe II, wie schon eingangs erwähnt, die Größenstufe der großen Mittelzeitung, steht der Gruppe I hinsichtlich der Stückerlöse nur wenig nach, ist ihr aber kostenmäßig stark überlegen.

Die geringeren Aufwendungen für Papier und Redaktion zeigen, daß diese Zeitungen den publizistischen Rang der Gruppe I nicht ganz erreichen; es wird hier im redaktionellen Bereich bereits allgemein auf

[18] Da die Anzeigenerlöse Bruttozahlen darstellen, sind die Provisionen dieser Agenturen in den anteiligen Anzeigenkosten enthalten.

eigene Auslandskorrespondenten verzichtet, die Zahl der Nachrichtendienste reduziert und vielfach schon Korrespondenzware bezogen[19].

Die verminderten technischen Herstellungskosten sind zunächst auf den geringeren durchschnittlichen Textumfang dieser Blätter zurückzuführen (die Papierkosten des Monatsexemplars sind gegenüber Gruppe I um 7% zurückgegangen, der Anzeigenumsatz dagegen nur um 2%). Wegen der niedrigeren Auflagenhöhe (und des reduzierten Umfangs) kann ferner in dieser Gruppe die betriebliche Kapazität kleiner gehalten und infolgedessen von der Zeitungsproduktion besser ausgenutzt werden. Schließlich ermöglicht noch die einheitlichere Gesamtauflage eine bessere Ausnutzung der Auflagendegression.

Die anteiligen Vertriebskosten sind in Gruppe II ebenfalls niedriger, weil diese Betriebsgröße meist schon ein geschlossenes Verbreitungsgebiet besitzt und nicht in dem Maße auf die teuere Vertriebsart der Posteinweisung[20] angewiesen ist, wie die häufig auch überregional verbreiteten Blätter der Gruppe I. Weiterhin entfällt hier im allgemeinen der Straßenverkauf, und auch die Bezieherwerbung verliert bei der natürlichen Monopolstellung dieser Zeitungen innerhalb ihres Verbreitungsgebietes an Dringlichkeit.

Hinsichtlich der Kosten stellt Gruppe III, die die Blätter von 20 000 bis unter 30 000 Auflage umfaßt, den weitaus günstigsten Größenbereich dar — aber noch stärker als die Kosten sind die Umsätze zurückgegangen. Diese Größenklasse, die den Typ der mittleren Provinzpresse darstellt, ist für die Zwecke der großen Anzeigen-Auftraggeber bereits nicht mehr geeignet, und der Abonnent muß hier fast 60% der Produktionskosten seiner Zeitung tragen, gegenüber 48% in Gruppe I. Die Kosten für Papier, technische Herstellung, Redaktion, Vertrieb, Anzeigenwerbung und -verwaltung sind noch geringer geworden, aus Gründen, die schon bei Gruppe II beleuchtet wurden. Nur beim Kostenanteil der allgemeinen Verwaltung macht sich eine Umkehrung der

[19] Siehe hierzu Abschn. 311 des III. Kap.
[20] Siehe hierzu Abschn. 312 des III. Kap.

Größendegression bemerkbar, weil die Zeitungsbetriebe dieser Größenklasse bei wesentlich geringerer Auflage häufig schon über ein ähnlich ausgebautes Rechnungswesen verfügen wie die der Gruppen I und II. Die Gruppe IV schließlich, die die selbständigen Tageszeitungen von 10 000 bis unter 20 000 Auflage umfaßt, könnte man als den „verlorenen Haufen" der deutschen Tagespresse bezeichnen. Trotz weitestgehender Einsparungen auf redaktionellem Gebiet, die nur teilweise in den geringeren Papierkosten zum Ausdruck kommen, sind die anteiligen Kosten in diesem Bereich höher als bei allen übrigen Größenklassen, weil sich selbst der in seiner absoluten Höhe niedrige Redaktionsaufwand auf eine zu kleine Auflage verteilt.

Am deutlichsten zeigt sich jedoch der Rückgang der Auflagendegression bei den Kosten der technischen Herstellung. Trotz des reduzierten durchschnittlichen Zeitungsumfangs sind die technischen Kosten gegenüber der Größengruppe III um mehr als 30% gestiegen. Ursache dafür sind in erster Linie die auflagenunelastischen Aufwände der Satzherstellung, die in den beiden letzten Größenklassen in ziemlich gleicher absoluter Höhe anfallen. In Gruppe IV verteilen sie sich aber auf eine wesentlich geringere Auflage, wodurch dann die Kosten pro Zeitungsexemplar ansteigen.

Es muß daraus der Schluß gezogen werden, daß eine Auflage zwischen 10 000 und 20 000 bezahlten Exemplaren bei dem heute notwendigen Textumfang und täglicher Erscheinungsweise die völlig selbständige satztechnische Herstellung einer Zeitung nicht mehr rechtfertigt.
Die hohen Vertriebskosten sind aller Wahrscheinlichkeit nach auf eine unverhältnismäßig hohe Zahl von Freiexemplaren zurückzuführen, mit denen die Verlage im Laufe der Zeit eine Steigerung der bezahlten Auflage erzwingen wollen.

Die Kosten der Anzeigenverwaltung und -werbung liegen zwischen denen der Gruppen II und III; sie entsprechen dem recht bedeutenden Anzeigenertrag dieser Größenklasse, der weiter unten noch erläutert werden soll.

Der Aufwand für die Verwaltung ist im Vergleich zu dem der Gruppe III stark zurückgegangen, und es ist nicht unwahrscheinlich, daß manches Blatt dieser Größenklasse seine bisherige Selbständigkeit dem geringen Aussagewert seines Rechnungswesens verdankt; der Verlust aus dem Zeitungsgeschäft wurde durch den Überschuß anderer Abteilungen des meist gemischten Betriebes ausgeglichen, und die Verlagsleitung hatte vielleicht nur das Gefühl, daß sich die Zeitungsherausgabe „nicht richtig lohne".

Der verhältnismäßig hohe Anzeigenerlös gibt teilweisen Aufschluß über den Standort dieser Zeitungen; es handelt sich hier vielfach um „zweite" Blätter kaufkräftiger Industriegegenden und Großstädte, die bislang mit Hilfe von Überschüssen aus Nebenbetrieben und guter Anzeigenerträge ihre publizistische und wirtschaftliche Unabhängigkeit gegenüber den übermächtigen „ersten" Zeitungen behaupten konnten.

Bei einem anderen Teil handelt es sich aber um Blätter, die erst kurz vor 1953 wieder erschienen sind und eigentlich der Größenstufe III angehören. Ihre Auflage war am Zeitpunkt der Erhebung noch unterentwickelt, wird aber früher oder später die 20 000 Grenze überschreiten. Insgesamt muß von der Größenklasse IV gesagt werden, daß sie in der deutschen Tagespresse nicht mehr von Dauer sein wird. Von besonderen Ausnahmefällen abgesehen, wird denjenigen Blättern, die die 20 000-Marge nicht überspringen können, nichts anderes übrigbleiben, als ihre publizistische Selbständigkeit teilweise aufzugeben und sich einer Verlagsgemeinschaft bzw. einer Großzeitung anzuschließen.

## *422. Die Verschiebung der wirtschaftlich optimalen Betriebsgröße im Zeitraum 1938—1953*

*Tabelle 2: Vergleich der Kosten, Erlöse und Erträge pro bezahltes Monatsstück im Zeitraum 1938—1953*

| | Kosten | Vertr.-Erlös | Anzeigen-Erlös | Gesamt-Erlös | Ergebnis pro Stück |
|---|---|---|---|---|---|
| Gruppe I | | | | | |
| 1938 | 3,22 | 2,20 | 1,40 | 3,60 | —,58 |
| 1950 | 6.— | 3,35 | 2,84 | 6,19 | —,19 |
| 1953 | 6,85 | 3,55 | 3,58 | 7,13 | —,28 |
| Gruppe II | | | | | |
| 1938 | 2,78 | 2,04 | 1,12 | 3,16 | —,38 |
| 1950 | 5,80 | 3,35 | 2,66 | 6,01 | —,21 |
| 1953 | 6,59 | 3,55 | 3,50 | 7,05 | —,46 |
| Gruppe III | | | | | |
| 1938 | 2,67 | 1,98 | 1,04 | 3,02 | —,35 |
| 1950 | 5,49 | 3,20 | 2,45 | 5,65 | —,16 |
| 1953 | 6,04 | 3,40 | 2,86 | 6,26 | —,22 |
| Gruppe IV | | | | | |
| 1938 | 2,71 | 1,95 | 1,06 | 3,01 | —,30 |
| 1950 | 6,38 | 3,30 | 2,53 | 5,83 | (—) —,55 |
| 1953 | 6,76 | 3,45 | 3,07 | 6,53 | (—) —,24 |

*Tabelle 3: Steigerung der Kosten, Erlöse und Erträge von 1938—1950 in den einzelnen Größengruppen (Zahlen von 1938 = 100)*

| Gruppe | Kosten | Vertr.-Erlös | Anzeigen-Erlös | Gesamt-Erlös | Stück-ertrag |
|---|---|---|---|---|---|
| I | 187 | 153 | 203 | 172 | 33 |
| II | 209 | 164 | 238 | 190 | 55 |
| III | 206 | 161 | 236 | 187 | 46 |
| IV | 235 | 169 | 239 | 194 | — |

*Tabelle 4: Steigerung der Kosten, Erlöse und Erträge von 1950—1953 in den einzelnen Größengruppen (Zahlen von 1950 = 100)*

| Gruppe | Kosten | Vertr.-Erlös | Anzeigen-Erlös | Gesamt-Erlös | Stück-ertrag |
|---|---|---|---|---|---|
| I | 114 | 106 | 126 | 116 | 147 |
| II | 114 | 106 | 132 | 119 | 219 |
| III | 110 | 106 | 117 | 111 | 138 |
| IV | 106 | 105 | 121 | 112 | 156 |

Die absoluten Zahlen der Tabelle 2 zeigen, daß im Jahre 1938 die Wirtschaftlichkeit des Zeitungsbetriebes parallel zu seiner Größe zunahm. Der wirtschaftlich optimale Größenbereich war Gruppe I, dann folgte mit beträchtlichem Abstand Gruppe II, der sich wiederum die Gruppen III und IV dicht anschlossen.

Die Überlegenheit der Gruppe I über die kleineren Betriebsgrößen beruhte schon 1938 auf dem ziemlich höheren Anzeigenertrag (wenngleich dieser, absolut genommen, wegen des damals herrschenden „Verkäufermarktes" noch nicht die heutige Bedeutung für die Zeitungswirtschaft besaß); daneben bestand aber auch noch hinsichtlich des Vertriebsertrages ein Vorsprung, der bis heute nicht wieder erreicht werden konnte.

Gruppe IV wies zwar schon damals unter den vier Größenklassen die geringste Wirtschaftlichkeit auf, aber der Abstand gegenüber den Gruppen II und III war so gering, daß diese Betriebsgröße ihre publizistische und wirtschaftliche Selbständigkeit noch mühelos behaupten konnte. Zur Untersuchung der seitherigen Verschiebung des optimalen Größenbereichs wird der Zeitraum 1938—1953 am besten in folgende zwei Abschnitte aufgeteilt:

1. Den Zeitraum von 1938—1950, an dessen Ende sich nach der Wiederherstellung der Pressefreiheit im Jahre 1949 die heute bestehende Größenordnung[21] bereits herausgebildet hatte, und

[21] Siehe hierzu Abschn. 20 des II. Kap.

2. den darauf folgenden Zeitabschnitt der Konsolidierung der neuen Größenverhältnisse bis 1953.

Bereits im Jahre 1950 findet man die noch für 1953 gültige wirtschaftliche Rangfolge der verschiedenen Betriebsgrößen:

Größengruppe I wurde von Gruppe II auf den zweiten Platz verwiesen; es folgt mit geringem Abstand die Gruppe III, während die Blätter der IV. Größenklasse unter beträchtlichen Verlusten gegen die bisherigen großen Lizenzzeitungen an Boden zu gewinnen suchen.
Wie es zu diesen Verschiebungen kam, zeigt Tabelle 3, die die relative Entwicklung von Kosten, Erlösen und Erträgen seit 1938 für die einzelnen Größenstufen darstellt:

In Größenklasse I sind seit 1938 die Kosten mit rund 87% gegenüber den anderen Gruppen am schwächsten gewachsen, allerdings mit 72% auch die Erlöse. Unter dem Druck der zahlreichen Neugründungen in ihrem Verbreitungsgebiet konnte die frühere Lizenzpresse, aus der sich die Gruppe I überwiegend zusammensetzt, nicht die Bezugspreise durchsetzen, die der Relation von 1938 entsprochen hätten[22]. Einen gewissen Ausgleich brachte zwar die starke Zunahme des Anzeigenumsatzes, aber auch sie konnte nicht verhindern, daß der Stückertrag in dieser Größenstufe auf 33% des Vorkriegsstandes herabsank.

In der Größengruppe II sind seit 1938 die Kosten relativ weit stärker gestiegen als in der Klasse I, was darauf schließen läßt, daß die großen Mittelzeitungen ihre publizistischen Leistungen gegenüber der Vorkriegszeit in höherem Maße verbessert haben als die eigentliche „große Presse"[23]. Sie waren dazu in der Lage, weil sich ihr Anzeigenumsatz gegenüber 1938 sehr stark erhöht und, auf das Zeitungsexemplar umgerechnet, den der Klasse I fast erreicht hat; bei den Vertriebserlösen

[22] 1938 wurden die Kosten des Monatsexemplars in Gruppe I zu rund 70% vom Bezugspreis gedeckt, 1950 nur noch zu rund 55%.

[23] Daß die Kostensteigerung in beiden Gruppen nicht nur auf eine Erhöhung der Kostengüter-Preise zurückzuführen ist, geht aus folgenden Zahlen hervor: Die Papierpreise stiegen im Zeitraum von 1938—1950 um 252%; in Gruppe I stiegen dagegen die Papierkosten pro Monatsexemplar um 266%, in II um 280%.

konnte sogar die vor dem Kriege bestehende wesentliche Differenz völlig ausgeglichen werden.

Der Stückertrag ist in dieser Gruppe „nur" auf 55% seines Vorkriegsstandes gefallen und übertrifft damit in seiner absoluten Höhe den der Klasse I.

Die Blätter der Gruppe III konnten ihren seitherigen Platz in der Reihenfolge der Wirtschaftlichkeit behaupten; da die Kosten stärker gestiegen sind als die Erlöse, ist hier der Stückertrag auf 46% des Betrages von 1938 gefallen.

In Gruppe IV findet man praktisch eine Umkehrung der Kosten- und Erlössituation der Gruppe I. Die Erlöse sind hier seit 1938 mit 94% am stärksten von allen vier Größenklassen gewachsen, aber sie werden von den Kosten noch weit überflügelt, die um 135% zugenommen haben. Im Endergebnis weisen daher die Verlage dieser Größengruppe pro Monatsexemplar ihrer Auflage einen durchschnittlichen Fehlbetrag von DM —.55 auf.

Die Tab. 4 zeigt für den Zeitraum 1950—1953 eine allgemeine, in den einzelnen Größenbereichen jedoch sehr unterschiedliche Zunahme der Stückerträge.

Die für das Jahr 1950 ermittelte Reihenfolge der Wirtschaftlichkeit bleibt erhalten, aber während damals die Stückerträge der drei ersten Gruppen nur geringfügig differierten, haben sich nun die Abstände erheblich erweitert.

Gruppe II, deren Stückertrag sich zwischen 1950 und 1953 mehr als verdoppelt hat, nimmt nun eine ähnlich führende Stellung ein wie 1938 die Gruppe I. Die Ursache dieses Vorsprungs liegt vor allem in der absolut und im Vergleich zu den anderen Betriebsgrößen überaus schnellen Entwicklung der Anzeigenumsätze in Gruppe II. Zwar steht die Gruppe I sowohl hinsichtlich des Anzeigen-Gesamtumsatzes als auch des Stückerlöses noch heute an der Spitze der vier Größenklassen, aber die im Zeitabschnitt 1950—1953 durchgeführte Leistungssteige-

rung hat sich bei ihr eben doch nicht in dem Maße bezahlt gemacht wie in Gruppe II.

Gruppe III hat sich mit Erfolg bemüht, den durch erhöhte Papierpreise, Löhne usw., aber auch durch die Notwendigkeit besserer Leistungen verursachten Kostenzuwachs durch Rationalisierungsmaßnahmen aller Art aufzufangen; es mag ihr dabei auch eine Steigerung der durchschnittlichen Auflagenhöhe im Spielraum zwischen 20 000 — 30 000 zu Hilfe gekommen sein.

Das Wachstum des Anzeigenumsatzes hielt aber mit dem der übrigen Gruppen nicht Schritt, so daß sich bei absolut erhöhtem Stückertrag doch der seitherige Rückstand in der Wirtschaftlichkeit gegenüber den Gruppen I und II noch vergrößert hat.

Die stärksten zahlenmäßigen Fortschritte im Zeitraum 1950—1953 weist Gruppe IV auf. Es ist jedoch in ihrem Fall zu vermuten, daß sich das Defizit von 1950 weniger durch Rationalisierungsmaßnahmen, eine Steigerung der durchschnittlichen Auflage oder erhöhte Anzeigenerlöse verringert hat; vielmehr werden zahlreiche besonders schlecht wirtschaftende Verlage, die 1950 das Durchschnittsergebnis herabsetzten, inzwischen ihre publizistische oder gar wirtschaftliche Selbständigkeit aufgegeben haben und damit aus der Gruppe IV ausgeschieden sein.

Bei den restlichen Betrieben wird sich in naher Zukunft entscheiden müssen, ob der auflagenmäßige Anschluß an Größengruppe III gelingt, oder ob in Einzelfällen der Anzeigenumsatz so gesteigert werden kann, daß auch bei gleichbleibender Auflagenhöhe eine befriedigende Ertragslage erreicht wird.

In allen anderen Fällen kann aber der Zeitungsverlag nicht dauernder Kostgänger anderer Abteilungen sein, und es müssen so bald wie möglich die in Abschnitt 31 des III. Kapitels geschilderten Maßnahmen ergriffen werden, um ihm zu neuer Wirtschaftlichkeit zu verhelfen.

In welchem Ausmaß dies möglich ist, zeigen die folgenden Durchschnittswerte einiger Zeitungen zwischen 10 000 und 20 000 Auflage, die sich Verlagsgemeinschaften angeschlossen haben:

*Tabelle 5*

| | |
|---|---|
| I. Durchschnittliche Stückkosten des Monatsexemplars in DM: | |
| Kosten des Mantels pro bezahltes Monatsexemplar | 1,10 |
| Technische Kosten für Satz und Druck | —,96 |
| Kosten des Papiers | 1,15 |
| Kosten der lokalen Schriftleitung | —,54 |
| Materntransport und Vertrieb | —,53 |
| Anzeigenverwaltung und -werbung | —,18 |
| Verlagsverwaltung | —,52 |
| Gesamtkosten | 4,98 |
| II. Durchschnittliche Stückerlöse pro Monatsexemplar in DM: | |
| Lokale Anzeigen und Beilagen | 2,10 |
| Vertriebserlös | 3,30 |
| Gesamterlös | 5,40 |
| III. Durchschnittlicher Stückertrag in DM: | —,42 |

Zu den in Abschnitt 421 genannten Kostenarten tritt hier noch der Bezugspreis des „Mantels", d. h. der fertig geprägten Maternseiten des zentral hergestellten Zeitungsteils. Dieser Bezugspreis stellt grundsätzlich einen Saldobetrag dar zwischen den Kosten der Zentralredaktion, des Setzens, Umbrechens und Prägens, sowie der zentralen Anzeigenwerbung und der Verlagsverwaltung einerseits und den zentralen Anzeigenerlösen andererseits. Aus diesem Grunde ist ein Vergleich der oben genannten Kosten- und Erlöspositionen mit denen der Tabelle 1 in Abschnitt 421 nicht möglich. Die Gegenüberstellung der Stückergebnisse ist jedoch schon aufschlußreich genug, insbesondere wenn man noch berücksichtigt, daß der Papierverbrauch, d. h. der durchschnittliche Umfang dieser Blätter, höher ist als der der entsprechenden Größengruppe IV, der durchschnittliche Vertriebserlös dagegen wesentlich geringer.

### *423. Die Beurteilung der einzelnen Größengruppen auf ihre Anpassungsfähigkeit an konjunkturelle Wechsellagen*

Eine Untersuchung der einzelnen Betriebsgrößen im Zeitungsgewerbe auf ihre Krisensicherheit wird, wie schon in den Abschnitten 21 und 40 ausgeführt, am besten so vorgenommen, daß zuerst die Einwirkungen des Konjunkturverlaufes auf das Zeitungsgeschäft im allgemeinen dargestellt werden. Die so gewonnenen Erkenntnisse brauchen dann nur noch den besonderen Bedingungen des großen, mittleren und kleinen Betriebes angeglichen werden.

Ausgangspunkt der allgemeinen Betrachtung soll das Verhalten des Zeitungsmarktes im Konjunkturverlauf sein, wobei wiederum zwischen dem eigentlichen Lesermarkt und dem Anzeigenmarkt unterschieden werden muß.

Die wichtigste Besonderheit des Lesermarktes in konjunktureller Hinsicht liegt darin, daß „die geistige, politische, soziale, kulturelle Konjunktur von der wirtschaftlichen regelmäßig völlig unabhängig ist. Das Zeitungsinteresse kann sehr intensiv sein, die Auflagen können wachsen in einer Zeit, in der die Wirtschaft stagniert oder, wie im Kriege, gefesselt ist“[24].

Die konjunkturelle Entwicklung auf dem Lesermarkt wird fernerhin von dem Umstand beeinflußt, daß die Zeitung auch heute noch, trotz der Konkurrenz des Rundfunks und des Fernsehens, für weite Kreise der Bevölkerung zum starren Bedarf zu rechnen ist, der auch bei einer Verschlechterung der Einkommensverhältnisse gedeckt wird[25].

In sehr schweren Wirtschaftskrisen wirkt sich dann allerdings die steigende Zahl der Arbeitslosen doch in allgemein rückläufigen Auflagenziffern aus, wie die Weltwirtschaftskrise 1929/32 bewies.

Nach einer Untersuchung des Vereins Deutscher Zeitungsverleger hatte damals die Provinzpresse die verhältnismäßig stärksten Einbußen zu

[24] Groth, a. a. O., Bd. III, S. 482.
[25] Siehe hierzu Groth, a. a. O.

verzeichnen[26]. Das Unterrichtungsbedürfnis ist eben in der Großstadt doch stärker als in der Provinz, in der sich alle örtlich wichtigen Ereignisse im wahren Sinne des Wortes „schneller herumsprechen", und beinahe noch wichtiger als der redaktionelle Teil ist für den Städter in der Krise der Anzeigenteil mit seinen Stellenangeboten, günstigen Kaufgelegenheiten usw. Schließlich ist noch zu berücksichtigen, daß auf dem Lande und in der Kleinstadt der nachbarliche Zusammenhalt stärker ist als in der Großstadt, weshalb hier in wirtschaftlich schlechten Zeiten häufig mehrere Familien eine Zeitung gemeinsam beziehen.

Weit unmittelbarer als auf dem Lesermarkt ist die Zeitung auf dem Anzeigenmarkt mit dem Auf und Ab der Wirtschaft verbunden.

Der Konjunkturverlauf bewirkt nicht nur Änderungen des Anzeigenumsatzes überhaupt, sondern er ruft auch Umschichtungen in der Zusammensetzung der verschiedenen Anzeigenarten hervor:

In Zeiten des Aufschwungs erhält die Tagespresse allgemein mehr Flächenanzeigen; die Werbe- und Dauerinserate schwellen an, während in der Depression die Gelegenheitsanzeigen zunehmen, die mit Liquidationsvorgängen, Räumungsverkäufen, Stellengesuchen usw. zusammenhängen.

Die zunächst einleuchtende Annahme, die Geschäftswelt werde gerade in der Depression versuchen, durch erhöhte Werbetätigkeit ihren Umsatz zu beleben, ist nur bedingt und allenfalls für die erste Zeit der abnehmenden Konjunktur richtig; zahlreiche in- und ausländische Untersuchungen in den letzten 25 Jahren haben dagegen bewiesen, daß die Depression einen außerordentlichen Rückgang der Geschäftsanzeigen mit sich bringt[27]. Die Zunahme der Klein- und Gelegenheitsinserate in der Zeit der wirtschaftlichen Abwärtsbewegung schafft dafür keinen Ausgleich, da diese Art von Anzeigen besonders bei den

[26] Siehe hierzu den Geschäftsbericht des Vereins Deutscher Zeitungsverleger aus dem Jahre 1929, in Groth, a. a. O., Bd. III, S. 483.

[27] Siehe hierzu den Aufsatz „Das Anzeigengeschäft im Konjunkturverlauf" in: Zeitungsverlag, Nr. 21/22, 47. Jg. S. 18.

großen Blättern gewöhnlich nur einen bescheidenen direkten Ertrag bringt[28].

Wie reagiert nun der Zeitungsbetrieb auf diese konjunkturellen Schwankungen seiner Absatzmärkte?

Am stärksten wirkt sich auf seine Wirtschaftlichkeit zunächst der Rückgang der Anzeigeneinnahmen aus, die, wie die Tabelle 6 auf der folgenden Seite zeigt, in allen Betriebsgrößen einen wesentlichen Teil des Gesamtaufwandes decken müssen.

Die Möglichkeit, dem drohenden Defizit durch eine Kürzung des redaktionellen Teils zu begegnen, die dem Rückgang des Inseratenumfangs entspricht, steht dem Verlag nur in begrenztem Ausmaß offen. Nach einer Untersuchung des „Zeitungsverlag" aus dem Jahre 1929 wirkt sich schon eine Reduzierung des durchschnittlichen Textumfangs um 10% sehr nachteilig auf den Zeitungsabsatz aus; ganz abgesehen davon, daß die Kosten wegen des dann eintretenden Beschäftigungsrückgangs in der Redaktion und der technischen Abteilung doch nicht in dem erhofften Ausmaß sinken würden[29].

Ein Rückgang der Auflage verschlechtert die Geschäftslage des Zeitungsverlages durch einen mehr oder weniger starken Wegfall der Auflagendegression; er ist indessen, wie bereits zu Beginn dieses Abschnittes festgestellt wurde, nicht in dem Maß zu befürchten wie der Zerfall des Anzeigengeschäfts.

Günstig für die konjunkturelle Stabilität des Zeitungsbetriebes ist dagegen der rasche Eingang der Außenstände auf dem Lesermarkt. Häufig werden sogar die Abonnementsgelder bereits am Monatsanfang eingezogen, und die Bezieher verwandeln sich auf diese Weise von Debitoren in Kreditoren des Verlags.

Auch ein großer Teil des Anzeigengeschäfts wird durch sofortige Barzahlung abgewickelt; das Umlaufsvermögen ist also im Zeitungs-

[28] Siehe hierzu Abschn. 411 dieses Kap.
[29] Siehe hierzu „Der Zeitungsverlag", Nr. 38, 35. Jg.

betrieb nur kurzfristig gebunden, und Verluste durch Kreditierung sind auch in Krisenzeiten verhältnismäßig gering.

Positiv zu beurteilen ist auch die beinahe zwangsläufige Verkopplung der Zeitungsherausgabe mit anderen Geschäftszweigen: dem Druck von Akzidenzen, Zeitschriften, Büchern usw. Diese Kombination gestattet es, den ausgedehnten technischen Apparat, der zur Zeitungsherstellung erforderlich ist, besser zu nutzen und Ausfälle, die in einem Zweig des Unternehmens entstehen, durch die Erträge der anderen wenigstens teilweise zu neutralisieren. Es ist allerdings auch möglich, daß sich Verluste mehrerer Abteilungen addieren und so die Gesamtlage noch mehr verschlechtern als dies beim reinen Zeitungsbetrieb der Fall wäre.

Soviel zur allgemeinen Darstellung des Konjunkturverlaufs im Zeitungsgewerbe. Auf die verschiedenen Größenklassen übertragen, erfährt sie folgende Modifizierungen:

Die Betriebe der Größenklassen I und II haben in der Krise nur verhältnismäßig geringe Auflagenverluste zu gewärtigen, im Gegensatz zu den kleinen und mittleren Blättern der Provinzpresse.

Der Rückgang des Anzeigengeschäfts trifft sie dafür umso härter, und zwar in doppelter Hinsicht: Da bei ihnen die besonders konjunkturempfindliche überregionale Wirtschaftswerbung einen weit größeren Anteil am Anzeigenumsatz besitzt als in den übrigen Größenklassen, gehen hier die Inserateneinnahmen in der Krise auch am stärksten zurück. Dazu kommt weiterhin, daß der relativ stabile Vertriebserlös in den Gruppen I und II den geringsten Kostenanteil trägt (siehe die nachfolgende Tabelle 6).

Durch den Vertriebserlös werden von den Gesamtkosten des Monatsexemplars gedeckt (in Prozent):

| | | |
|---|---|---|
| In Größenklasse I | 51% | |
| in Größenklasse II | 53% | |
| in Größenklasse III | 57% | |
| in Größenklasse IV | 51% | (Verlustbetriebe), |

bei den publizistisch unselbständigen Blättern zwischen 10 000 und 20 000 Auflage 66% (siehe hierzu Abschnitt 422),

bei den publizistisch unselbständigen Kleinzeitungen zwischen 5 000 und 10 000 Auflage rund 70% (nach eigenen Erhebungen d. Verf.).

Die günstigen Relationen zwischen Kosten und Vertriebserlösen besitzen nach dieser Aufstellung die Kleinbetriebe und die redaktionell unselbständigen Mittelbetriebe zwischen 10 000 und 20 000 Auflage. Dieses Ergebnis bedarf jedoch noch insofern einer Korrektur, als die Kosten in diesen Betriebsgrößen Saldo-Beträge darstellen, in denen bereits die Anzeigenerträge der zentralen Verlagsgemeinschaften bzw. Großzeitungen verrechnet sind[30]. Diese zentralen Anzeigenerträge gehen nun in der Krise in gleichem Maße zurück wie die der Groß- und Mittelzeitungen, was sich bei den einzelnen Mitgliedern in einem entsprechenden Ansteigen der Kosten für den Zeitungsmantel äußert.

Dazu haben gerade die mittleren und kleinen Blätter im Ernstfall einen verhältnismäßig starken Auflagenschwund zu gewärtigen, der das Deckungsverhältnis der Kosten durch den Vertriebserlös noch mehr verschlechtert.

Eine mehr allgemeine Beeinträchtigung ihrer Krisenfestigkeit teilen die kleineren Zeitungsverlage mit den entsprechenden Betriebsgrößen der meisten Branchen: es fehlen ihnen die finanziellen Reserven und Kreditmöglichkeiten, die die Überbrückung auch einer längeren Verlustperiode erlauben. Sowohl in der Zeit der ersten Inflation als auch in der darauffolgenden Weltwirtschaftskrise hat sich diese Schwäche als besonders verhängnisvoll erwiesen und zu einem großen Sterben in den Reihen der kleinen Tageszeitungen geführt[31].

Aus diesen Gründen ist es doch angebracht, die Untersuchung auf die bereits in den vorhergehenden Abschnitten genannten vier Größenklassen der redaktionell selbständigen Zeitungen zu beschränken.

[30] Siehe hierzu Abschn. 422 dieses Kap.

[31] Siehe hierzu Strüder, a. a. O., S. 80.

Es rückt dann Gruppe III auf den ersten Platz, deren Krisenfestigkeit jedoch, zumindest im Vergleich zur Großzeitung, wesentlich größer ist, als der kleine zahlenmäßige Vorsprung in der obigen Tabelle 6 erkennen läßt.

Neben dem relativ stärkeren Rückgang des Anzeigenumsatzes in Gruppe I trägt dazu vor allem noch der Umstand bei, daß die Verlage dieser Größenstufe häufig über keine eigene Druckerei verfügen[32]. Dadurch lassen sich die technischen Kosten doch nicht in dem sonst möglichen Maße der gesunkenen Ertragslage anpassen; außerdem fehlt auch der konjunkturelle Ausgleich durch die übrigen Druckereiabteilungen.

Dagegen ist die konjunkturelle Überlegenheit der Gruppe III gegenüber der Größenklasse II schon fraglicher. Zwar sinken auch bei den großen Mittelzeitungen die Anzeigenerträge relativ stärker ab als in Gruppe III, dafür hat diese aber gewöhnlich prozentual höhere Auflagenverluste zu verzeichnen. Berücksichtigt man dazu noch die wesentlich größere Kapitalkraft und Kreditwürdigkeit der Größenklasse II, so erscheinen die Chancen ziemlich gleich verteilt.

Abschließend ist also festzustellen, daß der Mittelbetrieb auch in konjunktureller Hinsicht den optimalen Größenbereich in der heutigen deutschen Tagespresse darstellt, wobei der Akzent gegenüber dem rein wirtschaftlichen Größenoptimum vielleicht etwas nach unten verschoben ist.

[32] Siehe hierzu Abschn. 310 des III. Kap.

# V. Das Problem der optimalen Gestaltung von Auflage und Umfang einer Tageszeitung

## 50. Allgemeine Betrachtungen zum Ausbringungsoptimum

Das Kriterium der optimalen Ausbringung eines Betriebes, gleich welcher Branche, ist der maximale Gesamtgewinn.
Dieser ist theoretisch bestimmt durch den Schnittpunkt der Grenzerlös- mit der Grenzkostenkurve:
Solange der durch eine Produktionserweiterung erzielte Erlöszuwachs noch den Kostenzuwachs übersteigt, ist die optimale Ausbringungsmenge nicht erreicht; wird umgekehrt der zusätzliche Erlös geringer als die zusätzlich aufgewendeten Kosten, so zahlt der Betrieb bei den letzten produzierten Einheiten zu und wird vernünftigerweise seine Ausbringung wieder vermindern, bzw. unter Umständen seine bisherige Kapazität erweitern[1].
Die optimale Ausbringung ergibt sich somit aus der Kostenstruktur eines Betriebes einerseits und den auf dem Absatzmarkt herrschenden Bedingungen, vor allem der Nachfrageelastizität und den Konkurrenzverhältnissen, andererseits.
In den folgenden Abschnitten soll nun versucht werden, diese Verhältnisse und Bedingungen im einzelnen für den Sonderfall des Zeitungsgewerbes aufzuzeigen; insbesondere ist zu ermitteln, ob in dieser Branche der Einfluß der Kostenseite oder der der Absatzseite auf das Ausbringungsoptimum überwiegt.

[1] Siehe hierzu H. v. Stackelberg, Grundlagen der theoretischen Volkswirtschaftslehre, S. 52.

Zuvor jedoch noch ein Wort zur Ausbringung des Zeitungsbetriebes überhaupt:

Wie bereits in Abschnitt 20 dargelegt, wird die Ausbringung des Zeitungsbetriebes an dem Produkt von Auflage × Umfang × Erscheinungshäufigkeit gemessen; im Unterschied zur Kapazitätsmessung ist diesmal jedoch nicht die technisch mögliche, sondern die unter dem Gesichtspunkt des Gesamtertrages optimale Ausbringung gesucht.

Auch zu diesem Zweck kann wieder die Erscheinungshäufigkeit ausgeklammert werden, da, wie bereits oben gesagt, sechsmaliges Erscheinen pro Woche für Tageszeitungen heute zur Regel geworden ist. Dagegen darf man den Umfang jetzt nicht mehr vernachlässigen; bei der Untersuchung der Absatzseite muß er sogar noch in den Text- und den Inseratenumfang untergliedert werden (siehe hierzu Abschnitt 52 dieses Kap.).

## 51. Die kostenmäßigen Grundlagen des Ausbringungsoptimums im Zeitungsbetrieb

Der Punkt des maximalen Gesamtgewinnes hängt, wie bereits zu Beginn dieses Kapitels ausgeführt, sehr wesentlich von der betrieblichen Kostenstruktur ab, d. h. von der „Schichtung" der beschäftigungselastischen und der sogenannten „festen" Aufwände[2], die jetzt einer näheren Betrachtung unterzogen werden sollen.

[2] Um in den folgenden Abschnitten Verwechslungen zwischen Kosten im Sinne von Gesamt- bzw. von Stückkosten auszuschalten, soll hier von „Kosten" nur im Zusammenhang mit der Leistungseinheit gesprochen werden; dagegen wird der Begriff „Aufwand" benutzt, wenn von der Gesamtausbringung die Rede ist. Unter diesem Aufwandsbegriff ist im Rahmen der vorliegenden Arbeit nur der ordentliche und betriebseigene Güter- und Dienstleistungsverzehr einschließlich der sogenannten Zusatzkosten zu verstehen, der bei dem jeweiligen Beschäftigungsgrad zur Erzielung der betrieblichen Leistung notwendig ist. — Dementsprechend bestehen hier zwischen Aufwand und Kosten folgende Zusammenhänge: Fixer (Gesamt-)Auf-

Während die beschäftigungselastischen Aufwände mehr oder weniger proportional zur Ausbringung steigen oder fallen, lassen sich die „festen" von Produktionsschwankungen in ihrer absoluten Höhe gar nicht bzw. nur geringfügig beeinflussen. Bei steigender Ausbringung verteilen sie sich daher immer besser auf die Erzeugniseinheit und rufen so die sogenannte Kostendegression hervor, die sich insgesamt zusammensetzt aus

1. der Kapazitätsausnutzungs- oder Beschäftigungsdegression und
2. der sogenannten Auflagendegression[3].

Welche Bedeutung diese beiden Degressionsarten für die Zeitungsproduktion haben und welche Ursachen ihnen im einzelnen zugrundeliegen, soll in den folgenden Abschnitten dargestellt werden.

## *510. Der Einfluß einer Auflagensteigerung auf die Kostenentwicklung im Zeitungsbetrieb*

### 5100. Die Beschäftigungsdegression und ihre Grenzen

Die Ausnutzungs- oder Beschäftigungsdegression besagt, daß mit steigender Kapazitätsausnutzung der Produktionsaufwand in schwächerem Maße als die erzeugte Produktmenge wächst, die Stückkosten also absolut fallen[4].

Die Stärke dieser Degressionsart hängt von dem Gewicht ab, das die beschäftigungsunelastischen Aufwandsarten innerhalb der gesamten Aufwandsstruktur eines Betriebes einnehmen, wobei eine bestimmte, unveränderliche Kapazität vorausgesetzt wird.

Die Beschäftigungsdegression ist, wie die im II. Kap. geschilderte Größendegression, eine Begleiterscheinung der kapitalintensiven Pro-

wand entspricht degressiven (Stück-)Kosten. Zur Ausbringung proportional wachsender Aufwand entspricht f i x e n Kosten. Zur Ausbringung progressiv wachsender Aufwand entspricht p r o g r e s s i v e n Kosten — und umgekehrt. (Siehe hierzu auch Lohmann, Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, S. 45, 51—54.)

[3] Siehe hierzu Mellorowicz, a. a. O., S. 288.

[4] Siehe hierzu Mellerowicz, a. a. O., S. 294.

duktion; durch das Überhandnehmen des fixen Aufwandes in Produktion, Verwaltung und Vertrieb ist dem Betrieb weithin die Möglichkeit genommen, seine Kapazität elastisch den Absatzmöglichkeiten anzupassen. Dazu kommt noch in fast allen Industriezweigen eine mehr oder weniger große Überkapazität der Betriebe, da die Unternehmer sich bei der Investition häufig an der Beschäftigungslage während der Hochkonjunktur orientieren[5].

Im Zeitungsbetrieb ist nun, wie noch in Abschnitt 513 näher zu begründen sein wird, eine erhebliche Überkapazität branchenüblich und sogar notwendig. Es bedeutet für ihn daher eine Lebensfrage, seine Rotationsanlage, die durch den Druck einer Zeitungsausgabe täglich höchstens drei Stunden ausgenutzt wird, sowie die Produktionsreserven in der Setzerei und der Stereotypie zusätzlich zu beschäftigen, sei es durch die Herausgabe weiterer Blätter oder durch den Übergang zum sogenannten gemischten Betrieb.

Wie die Größendegression, so erreicht jedoch auch die Beschäftigungsdegression schließlich ein Optimum, jenseits dessen der Betrieb in eine Zone der Aufwands- und damit auch der Kostenprogression gerät[6].

Mellerowicz weist in diesem Zusammenhang darauf hin, daß die sogenannten progressiven Kosten keine besondere Aufwandsart seien. Die Progression stelle vielmehr „nur die Endzone ursprünglich degressiver und proportionaler Kostenarten auf dem Wege zur Vollausnutzung der Kapazität dar“[7].

Bei rückläufiger Beschäftigung müßte theoretisch die Aufwandskurve genau wieder so abfallen, wie sie zuvor angestiegen ist, d. h. sie wäre im Beschäftigungs-Aufwandsdiagramm einfach von rechts nach links abzulesen.

[5] Im Buchdruckgewerbe ist der Anteil des fixen Aufwandes in den zwanziger Jahren um rund 60% gestiegen, und Mellerowicz schätzt die Überkapazität in dieser Branche vor dem Kriege auf mindestens 50% (Mellerowicz, a. a. O., S. 312).

[6] Über die Gründe, die im Zeitungsbetrieb vorzeitig zu einer Anspannung der gegebenen Kapazität führen, siehe die Abschn. 511 und 513 dieses Kap.

[7] Mellerowicz, a. a. O., S. 271/272.

In der Praxis zeigt sich jedoch eine andersartige Entwicklung: bei absinkendem Beschäftigungsgrad geht der Produktionsaufwand langsamer zurück als er vorher bei zunehmender Ausbringung gestiegen ist; ein Vorgang, der in Anlehnung an ähnliche elektromagnetische Erscheinungen als Kostenremanenz bezeichnet wird[8].

Eine Ursache der Kostenremanenz ist zunächst darin zu suchen, daß Kapazitätserweiterungen, die im Verlaufe einer Beschäftigungszunahme fast unmerklich eingetreten sind, bei abnehmender Konjunktur nicht sofort rückgängig gemacht werden können.

So hängt etwa die Abbaumöglichkeit der Beschäftigtenzahl von den gesetzlich und vertraglich festgelegten Kündigungsfristen ab, ferner auch von sozialen und betriebspolitischen Erwägungen. „Solange die Aussicht auf erneutes Ansteigen der Beschäftigung noch besteht, wird es betriebspolitisch klüger sein, den eingespielten Apparat in seiner Größe und Zusammensetzung beizubehalten, auch wenn er vorübergehend nicht voll ausgelastet ist"[9].

Aber auch bei einer im Aufschwung völlig unverändert gebliebenen Kapazität wird im Falle eines Beschäftigungsrückganges eine gewisse Kostenremanenz zu beobachten sein, deren Ursache im Menschen liegt. Mellerowicz führt in diesem Zusammenhang etwa das Streben der Arbeitskräfte an, bei rückläufiger Beschäftigung die Arbeit zu „strekken", wenn Zeitlöhne oder Gehälter bezahlt werden. Ferner nehmen bei ansteigender Beschäftigung die Sparsamkeit in der Verwendung von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen sowie die Intensität der betrieblichen Kontrollen in der Regel ab, und der einmal eingerissene „Schlendrian" wird auch nach dem Beschäftigungsumschwung nicht sofort aufgegeben, bis er durch die dann einsetzenden Rationalisierungsmaßnahmen beseitigt wird.

### 5101. Charakterisierung und Ursachen der Auflagendegression

Eine Auflage ist nach Mellerowicz „eine Menge von Erzeugnissen

[8] Siehe hierzu Mellerowicz, a. a. O., S. 279 f.
[9] Mellerowicz, a. a. O., S. 185.

gleicher Art, die in einem Betrieb ohne Umstellungen der Maschinen, ohne bedeutende Änderung der Fertigungsorganisation und ohne intermittierende Produktion anderer Erzeugnisse hergestellt wird"[10].

Inwieweit ist nun dieser Auflagenbegriff mit dem einer Zeitung identisch?

Die Auflage im Sinne Mellerowicz' stellt eine Los- oder Auftragsgröße von nennenswertem Umfang neben vielen anderen in einem Betriebe dar, und wenn man einen Zeitungsbetrieb vor Augen hat, der eine Mehrzahl verschiedener Blätter in größeren Auflagen herausgibt, dekken sich die beiden Begriffe vollständig.

Die einzelne Zeitungsauflage ist dann in allen Teilbereichen der Produktion nur eine Losgröße unter mehreren, und in der Druckerei treten meist noch Werke und Akzidenzen hinzu.

Häufig stellt jedoch eine Zeitungsauflage zugleich auch die gesamte Ausbringung eines Verlages dar, besonders dann, wenn dieser über keine eigene Druckerei verfügt, das Blatt also im Lohndruck hergestellt wird[11].

Andererseits kann die Gesamtauflage einer Zeitung in so viele Lokal- und Nebenausgaben zerfallen, daß auf diese die obige Definition „. . . eine M e n g e von Erzeugnissen" eigentlich nicht mehr zutrifft. Unter diesen Umständen können die beiden Auflagenbegriffe also auseinanderfallen, und es ergibt sich daraus die Problematik, die im nächsten Abschnitt dieses Kapitels geschildert wird.

Nach der Klärung der begrifflichen Fragen sind nun die Gründe zu untersuchen, die für das Entstehen der Auflagendegression verantwortlich sind. Grundsätzlich kann hier auf das im letzten Abschnitt über die Ursachen der Beschäftigungsdegression Gesagte verwiesen werden:

Bei der Durchführung jedes Herstellungsauftrages entstehen besondere Aufwände beweglicher und fester Natur. Während nun die ersteren

[10] Mellerowicz, a. a. O., S. 296.
[11] Siehe hierzu Abschn. 310 des III. Kap.

mehr oder weniger proportional zur Auflagenhöhe des „Loses" wachsen, verteilen sich die auflagenunelastischen Aufwände, wie die oben genannten beschäftigungsunelastischen, desto besser auf das einzelne Stück der Auflage, je größer diese wird.

Bei der Zeitungsherstellung sind solche auflagenunelastischen Aufwände u. a.:

1. die gesamten redaktionellen Aufwände,
2. der Aufwand der gesamten Satz- und Umbrucharbeit sowie der Maternherstellung,
3. ein großer Teil der Stereotypieaufwände sowie die Ein- und Zurichtearbeit in der Rotationsmaschine,
4. die verwaltungsmäßige Bearbeitung des Auftrages.

Vorwiegend auflagenelastische Aufwände sind dagegen:

1. der Papier-, Farb- und Energieverbrauch der Rotationsmaschine sowie deren verbrauchsbedingte Abschreibung, und
2. ein großer Teil des Versand- und Vertriebsaufwandes.

Ist die Auflage im Vergleich zu dem zur Verfügung stehenden Fertigungszeitraum sehr hoch, so können im Bereich der auflagenunelastischen Aufwände sogenannte „Auflagen-Sprungkosten" auftreten: es muß dann die Zeitung etwa in doppelter oder dreifacher Produktion vervielfältigt werden, wodurch sich die Aufwände der Position 3 verdoppeln bzw. verdreifachen.

### 5102. Die Addition von Beschäftigungs- und Auflagendegression im Idealfall der Steigerung einer Zeitungsauflage und ihr tatsächlicher Widerstreit

Stellt man sich einen Zeitungsbetrieb vor, der nur eine einzelne Zeitung in einer so hohen Auflage herausgibt, daß sie von seiner technischen Abteilung, insbesondere der Rotation, gerade noch im vorgeschriebenen Zeitraum bewältigt werden kann, so müssen sich bei der

Herstellung dieses Blattes die Vorteile von Auflagen- und Beschäftigungsdegression addieren:

Durch die hohe Auflage, verbunden mit einem entsprechenden Umfang der Einzelnummer, ist zunächst eine Beschäftigungslage gegeben, die zwar nicht nach den allgemeinen betriebswirtschaftlichen Grundsätzen als ideal angesprochen werden kann[12], aber, an den Produktionsverhältnissen der Zeitungswirtschaft gemessen, doch optimal ist. Dazu kommt noch der weitere Vorteil, daß die Auflage einheitlich ist, also zu der schon eingetretenen Beschäftigungsdegression noch eine zusätzliche Degression der auflageneigenen Aufwände tritt, die im vorhergehenden Abschnitt aufgezählt wurden.

Schließlich ist bei einer einheitlichen Auflage noch eine beträchtliche Zeitersparnis dadurch zu verzeichnen, daß kein Plattenwechsel und kein mehrmaliges Zurichten der Druckmaschine nötig werden. Der Betrieb kann diesen Zeitgewinn in unmittelbare Kapitalersparnis umsetzen, da er nun mit einer kleineren Rotationsanlage, weniger Setzmaschinen und Arbeitskräften auskommt als ein Konkurrenzunternehmen mit gleich großer, aber zersplitterter Gesamtauflage.

Verzichtet er auf diese Möglichkeit, so kann er dafür den Redaktionsschluß weiter hinausschieben und zugleich den Ausgabetermin vorverlegen, so daß sein Blatt die Konkurrenzzeitung an Aktualität übertrifft und zugleich noch früher in der Hand des Lesers ist[13].

In Wirklichkeit sehen jedoch die Verhältnisse meist anders aus: Der Zeitungsbetrieb, der seine optimale Beschäftigungslage noch nicht erreicht hat, wird diese zu verbessern suchen, indem er zunächst Anstrengungen unternimmt, die Auflage zu erhöhen. Bei der starken regionalen Bindung der deutschen Zeitungen ist dies aber nur bei einer weitgehenden Aufsplitterung der Gesamtauflage in Nebenausgaben mit eigenem Lokal- und häufig auch eigenem Anzeigenteil möglich, wodurch dann die Vorteile der Auflagendegression zum großen

[12] Siehe hierzu Abschn. 513 dieses Kap.
[13] Siehe hierzu Abschn. 20 des II. Kap.

Teil wieder verloren gehen. Darüber hinaus muß auch die Kapazität der Druckerei ausgedehnt werden, so daß sprunghaft zusätzliche Aufwände entstehen, die erst wieder durch eine weitere Beschäftigungszunahme „verdaut" werden müssen.
Trotzdem entzieht sich die Alternative einer großen und aufgesplitterten oder einer etwas kleineren, aber einheitlichen Gesamtauflage wegen des Anzeigengeschäftes einer exakten wirtschaftlichen Kalkulation: Eine zusätzliche Nebenausgabe kann den Gesamtgewinn eines Verlages selbst dann erhöhen, wenn ihre direkten Vertriebs- und Anzeigenerlöse geringer sind als der durch sie verursachte Mehraufwand. Die mit ihrer Hilfe erzielte Steigerung der Gesamtauflage bringt nämlich nicht selten eine Ausweitung des z e n t r a l e n Inseratenumfangs mit sich, ganz abgesehen davon, daß wegen der gewachsenen Publizitätskraft der Zeitung gleichzeitig auch die Anzeigenpreise erhöht werden können[14].

### *511. Die Auswirkungen einer Erweiterung des Blattumfanges auf die Beschäftigung und die Kapazität des Zeitungsbetriebes*

Eine Erhöhung des durchschnittlichen Umfangs einer Zeitung verursacht in fast allen Abteilungen des Verlages eine Zunahme der Beschäftigung:
Die Schriftleitung hat, sofern die Erweiterung den Textteil berührt, für die Beschaffung und Bearbeitung zusätzlichen redaktionellen Stoffes zu sorgen, und Entsprechendes gilt hinsichtlich des Inseratenteils für die Anzeigenabteilung.
In der Setzerei müssen die zusätzlichen Seiten gesetzt und umbrochen, in der Stereotypie gematert und in runde Druckplatten umgeformt werden[15].
In der Druckereiabteilung werden schließlich zur Herstellung des zusätzlichen Teiles Reserveaggregate der Rotationsmaschine herangezo-

[14] Siehe hierzu auch Abschn. 522 dieses Kap.
[15] Siehe hierzu Abschn. 301 des III. Kap.

gen. Sind solche nicht verfügbar, so muß die Mehrfachproduktion[16] vermindert und dafür die Druckgeschwindigkeit[17] der Maschine erhöht werden.

Im Vertriebsbereich werden die Transportmittel und die Austräger stärker beansprucht, und die Post setzt, entsprechend der Gewichtserhöhung, die Gebühren für den Zeitungsversand herauf[18].

Kaum berührt von der Umfangserweiterung wird dagegen die Beschäftigung der kaufmännischen Verlagsverwaltung, da sich in ihrem Bereich ja praktisch nur die Zahlen der Buchhaltung verändern.

Wie wirkt sich nun ein derartiger Beschäftigungsanstieg im Zeitungsverlag kostenmäßig aus?

Da außer der Handsetzerei und dem Vertrieb praktisch alle Bereiche des Zeitungsbetriebes entweder gehalts- oder kapitalintensiv sind, mithin eine weitgehend beschäftigungsunelastische Aufwandsstruktur besitzen, könnte man zunächst annehmen, daß jede Beschäftigungszunahme umfangreiche Kostendegressionen auslösen müßte.

Diese Vermutung ist auch richtig, soweit es sich dabei um eine zusätzliche Beschäftigung der technischen Abteilungen außerhalb des Zeitungsgeschäftes handelt; innerhalb des kurzen Zeitraumes jedoch, der für die Zeitungsproduktion zur Verfügung steht, sind Menschen und

[16] Auf einer 32seitigen Rotationsmaschine kann beispielsweise eine 16seitige Zeitungsausgabe in doppelter Produktion gedruckt werden; steigt der Umfang dagegen nur um 2 Seiten an, so ist nur noch einfache Produktion möglich, wodurch die Druckzeit der Auflage verdoppelt wird.

[17] Bei einer modernen Rotationsmaschine beträgt die Normalausbringung eines Druckwerks je nach Bauart zwischen 10 000 bis 15 000 Zeitungen pro Stunde, die Höchstleistung dagegen zwischen 18 000 bis 25 000 Stück. Die Differenz zwischen Normal- und Höchsttempo ist deshalb so groß, weil bei hohen Druckgeschwindigkeiten die Qualität des Druckes leidet und Störungsanfälligkeit sowie Verschleiß der Maschine rasch zunehmen.

[18] Ausnahmen bilden nur der Versand durch Posteinweisung oder als Zeitungsdrucksache; hier tritt also bei steigendem Umfang eine echte Kostendegression pro versandte Zeitungsseite ein.

Anlagen ohnehin schon bis an die Grenze ihrer Leistungsfähigkeit beansprucht[19].

Daher führt hier selbst eine geringfügige Steigerung der Beschäftigung, sofern keine Reserveanlagen mehr verfügbar sind, zu einer scharfen Anspannung der Kapazität; wegen der starren Arbeitsgeschwindigkeit der Redaktion sowie der Hand- und Maschinensetzer wird diese jedoch weniger durch eine progressive Aufwandsentwicklung fühlbar, als vielmehr durch das Unvermögen, in der geforderten Zeitspanne die erhöhte Leistung zu erreichen.

In der Rotationsabteilung wird schließlich durch die sprunghafte Reduzierung der Mehrfachproduktion bei steigendem Umfang des Zeitungsexemplars die Druckzeit der Auflage so erheblich verlängert (siehe hierzu Anmerkung 16 dieses Abschnitts), daß auch die an sich mögliche Steigerung des Drucktempos (siehe Anmerkung 17 dieses Abschnitts) keinen Ausgleich mehr schaffen kann.

Insgesamt ist also festzustellen, daß bei einer Erweiterung des durchschnittlichen Zeitungsumfangs nur verhältnismäßig "magere" Beschäftigungsdegressionen zu erwarten sind; vielmehr entstehen sehr bald Produktionsengpässe, die von Fall zu Fall eine Erweiterung der Kapazität erforderlich machen.

Dadurch schnellen wiederum die beschäftigungsunelastischen „Bereitschaftsaufwände" in die Höhe, und eine bessere Ausnutzung der Arbeitskräfte und Maschinen außerhalb der eigentlichen Zeitungsproduktion wird schließlich zum dringendsten Anliegen der Verlagsleitung[20].

### *512. Der Einfluß einer gemeinsamen Ausdehnung von Auflage und Umfang auf die Kosten der Zeitung*

Steigen Auflage und Umfang einer Zeitung gleichzeitig an, so gewinnen die Aufwände der Zeitungsproduktion besondere Bedeutung, die

[19] Siehe hierzu die Anmerkung 21 im Abschn. 513 dieses Kap.
[20] Siehe hierzu Abschn. 513 dieses Kap.

sowohl der Auflage als auch dem Umfang proportional verlaufen. Dazu gehören:

1. die Aufwände für Papier und Druckfarbe,
2. der Energieverbrauch sowie die verbrauchsbedingte Abschreibung der Rotationsanlage, und
3. ein Teil des Vertriebs- und Versandaufwandes.

Diese Aufwände wachsen bei zweidimensionaler Ausdehnung der Zeitung in geometrischer Progression und überkompensieren, zusammen mit der sprungweisen Erhöhung mancher an sich fixer Aufwandsarten, sehr schnell die vor allem durch Auflagendegression hervorgerufenen Kostensenkungen.

### *513. Das Problem der Vollbeschäftigung des Zeitungsbetriebes*

In Abschnitt 200 wurde behauptet, daß der Zeitungsbetrieb mit dem reinen Zeitungsgeschäft allein niemals eine im allgemeinen betriebswirtschaftlichen Sinne befriedigende Ausnutzung seiner Anlagen erreichen könne.

Im folgenden Abschnitt soll nun diese Behauptung unter Beweis gestellt, zugleich aber auch auf die Notwendigkeit und die Grenzen einer zusätzlichen Beschäftigung hingewiesen werden.

W. Schneider charakterisiert die „Normal"-Beschäftigung des Zeitungsbetriebes folgendermaßen:

„Während in anderen Wirtschaftszweigen die Produktion eine gewisse Gleichmäßigkeit besitzt, ... ist die Herstellung der Zeitung in allen Fertigungsphasen heftigsten Beschäftigungsschwankungen unterworfen"[21].

Zwei Umstände verursachen nach Schneider diesen „täglich ungleichmäßigen, gegen das Ende der Produktion rapide ansteigenden Beschäftigungsgrad: ... auf der einen Seite ist es der Wunsch, alles bis zum

[21] W. Schneider, a. a. O., S. 17/18.

Redaktions- und Anzeigenannahmeschluß irgendwie bedeutsame Material zur Veröffentlichung heranzuziehen, auf der anderen Seite der an Eile mahnende, unbedingt einzuhaltende Liefertermin, der bei größeren Zeitungen genau auf die Geschäftszeiten, den Straßenverkehr und die Zuganschlüsse abgestimmt ist".

Nach W. Schneider verläuft daher die Beschäftigungskurve des Zeitungsbetriebs „etwa während 6 Stunden parallel der Abszissenachse, um dann plötzlich senkrecht anzusteigen, hier eine Zeitlang auf höchstmöglicher Arbeitsgradhöhe zu verweilen und schließlich rapide auf den Nullpunkt abzufallen. Zur Überwindung dieser sich täglich einstellenden Überbelastung ist deshalb eine Bereitstellung von Personen und maschinellen Halfskräften geboten, die theoretisch betrachtet nur für kurze Zeit sich bereitzuhalten haben"[22].

Dovifat sieht das Problem unter einem etwas anderen, umfassenderen Gesichtspunkt, kommt aber zum gleichen Ergebnis:

„Der Zeitungsbetrieb hat organisatorisch zweierlei Schwankungsursachen zu überwinden. Die erste liegt außerhalb des eigentlichen technischen Betriebes und ist bedingt durch die wechselnde Menge des einlaufenden Materials und die wechselnde Zahl der Bezieher.

Die zweite ist dadurch bedingt, daß die verschiedenen Arbeitsvorgänge bei der Herstellung der Zeitung nicht nebeneinander ablaufen können, sondern zwangsläufig aufeinander folgen: voraus geht die redaktionelle bzw. anzeigentechnische Arbeit, dann erst können Satz und Umbruch folgen, dann die Stereotypie, dann der Druck, dann der Vertrieb. Die ganze Arbeit vollzieht sich in Pulsen; sie erreicht auf kurze Zeit ein Höchstmaß, niemals jedoch ein Gleichmaß der Beschäftigung aller Teile während des Produktionsprozesses"[23].

Beide Autoren stellen also mit anderen Worten fest, daß es im Zeitungsbetrieb keine Normalbeschäftigung gibt, sondern daß innerhalb eines Arbeitstages praktisch sämtliche Beschäftigungsstufen durchlau-

[22] W. Schneider, a. a. O.
[23] Dovifat, Zeitungswissenschaft, Bd. 2, S. 102 (Sperrungen vom Verfasser).

fen werden; infolge der zwangsläufigen Hintereinanderschaltung der einzelnen Arbeitsvorgänge z. T. sogar unabhängig von Schwankungen der Ausbringung.

Es erhebt sich nun die Frage, wie diese Beschäftigungsschwankungen am vorteilhaftesten ausgeglichen werden können.

Am geeignetsten erscheint zunächst die Herausgabe bzw. der Lohndruck mehrerer Zeitungen und Zeitschriften, die in ihren Erscheinungszeiten so aufeinander abzustimmen wären, daß eine stete Vollbeschäftigung des Betriebes erreicht wird.

Diese Möglichkeit wäre deshalb besonders vorteilhaft, weil der Zeitungsbetrieb in der Art seiner Maschinen und der Arbeitsweise der beschäftigten Menschen sich ganz auf ein Produkt spezialisiert hat.

Insbesondere die Rotationsanlage, die wegen ihres hohen Anschaffungspreises[24] einen wesentlichen Teil des fixen Aufwandes verursacht, ist ausschließlich für den Zeitungs- oder Zeitschriftendruck brauchbar und läuft normalerweise höchstens 2—3 Stunden pro Tag.

Diesen Vorteilen des reinen Zeitungsbetriebes stehen jedoch gewichtige Nachteile gegenüber:

Die starren Erscheinungstermine der verschiedenen Blätter wirken sich, zusammen mit der Forderung nach kürzesten Herstellungszeiten, sehr ungünstig auf einen geregelten Fertigungsablauf aus. Schon eine geringfügige Umfangserweiterung der einen oder anderen Zeitung oder die Notwendigkeit, bei Eintreffen wichtiger Meldungen im letzten Augenblick vor Druckbeginn ganze Seiten zu ändern, können den sorgfältig ausgeklügelten „Fahrplan" der verschiedenen Auslieferungstermine völlig in Unordnung bringen, wenn nicht in allen technischen Abteilungen genügende Reservekapazitäten verfügbar sind.

Eine reine Zeitungsdruckerei ist daher nur als Großbetrieb mit hervorragend eingespielter Organisation denkbar. Indessen kann sie trotz der notwendigen Reserveanlagen ihre Kapazität noch mit dem günstigsten

[24] Siehe hierzu Abschn. 21 des II. Kap.

Wirkungsgrad einsetzen, ganz abgesehen davon, daß sie ihre Spezialisierung nicht aufzugeben braucht.

Für den Durchschnittsbetrieb hingegen sind aperiodische Aufträge wie Werke, Kunst- und Akzidenzdrucke am besten als „Beschäftigungsfüllsel" geeignet, da ihre Herstellung ohne größere Schwierigkeiten den Ausnutzungspulsen der Zeitungsproduktion angepaßt werden kann.

Die Schwäche eines derartigen „gemischten Betriebes" gegenüber der reinen Zeitungsdruckerei liegt aber zunächst einmal darin, daß durch solche Aufträge immer nur einzelne Abteilungen des technischen Bereichs, nämlich die Hand- und Maschinensetzerei sowie teilweise die Chemigraphie, zusätzliche Beschäftigung finden, nicht aber die Rotationsdruckerei, die Rundstereotypie und der Vertrieb.

Außerdem stellen sowohl der Akzidenz- als auch der Werk- oder Kunstdruck weit höhere qualitative Anforderungen an das Können der Setzer als die Zeitungsherstellung, bei der es einseitig nur auf schnellste Arbeitsweise ankommt.

## 52. Der Einfluß der Absatzseite auf die optimale Ausbringung des Zeitungsbetriebes: das Problem der optimalen Gestaltung von Auflage, Text- und Anzeigenumfang bei den verschiedenen Zeitungstypen

In den vorhergehenden Abschnitten dieses Kapitels wurden die Ursachen und Bedingungen untersucht, die im Sonderfall des Zeitungsbetriebes bei wachsender Ausbringung zu Kostendegressionen führen. Damit ist aber das Problem der optimalen Ausbringungsmenge erst von einer Seite, der produktionstechnischen, beleuchtet; es fehlen noch die Voraussetzungen, die der Absatzmarkt an dieses Optimum stellt, dessen Kriterium ja nicht in den niedersten Kosten, sondern im höchstmöglichen Gesamtgewinn eines Betriebes liegt.

In der Tatsache, daß der Zeitungsbetrieb seine Ausbringung auf zwei verschiedenen Märkten — dem Leser- und dem Anzeigenmarkt — absetzt, ist zunächst kein Problem zu erblicken; normalerweise kann in solchen Fällen der gemischten Produktion der Betrieb gedanklich in mehrere selbständige Teilbereiche zerlegt werden, und die optimale Gesamtausbringung wird dann erreicht, wenn jede Teilausbringung in sich optimal ist.

So zerlegt H. Fuchs[25] die Gesamtausbringung des Zeitungsbetriebes in drei, zunächst voneinander unabhängig scheinende Komponenten, deren jeweiliges Optimum er zu ermitteln sucht:

1. die Auflage,
2. den Textumfang,
3. den Inseratenumfang.

Dabei gelangt er zu folgenden Erkenntnissen:

1. Für die Frage nach der optimalen Auflagenhöhe einer Tageszeitung ist von großer Bedeutung, daß die Bezieher das Blatt zu einem Preis erhalten, in dem allgemein nur ein Teil der Selbstkosten des Verlages vergütet wird; im Durchschnitt der verschiedenen Betriebsgrößen gegenwärtig rund 50%. Die Höhe der optimalen Auflage würde somit, bei vorausgesetzter Eliminierung des Anzeigenmarktes und bei unveränderlichem Umfang des Textteiles, davon abhängen, ob der Vertriebserlös

a) bei jeder Ausbringungsmenge einen Überschuß über die variablen Herstellungsaufwände ergibt oder ob er

b) dauernd unter diesen bleibt.

Im Falle a) ist nach Fuchs die höchstmögliche Auflage optimal, denn jedes zusätzlich verkaufte Zeitungsexemplar würde den von ihm verursachten Mehraufwand und darüber hinaus noch einen Teil der beschäftigungs- und auflagenunelastischen Aufwände hereinbringen.

[25] Siehe hierzu H. Fuchs, Technik im modernen Zeitungsbetrieb, S. 149.

Im Falle b) dagegen vergrößert jedes zusätzliche Exemplar den Verlust; es wäre also die geringstmögliche Auflagenhöhe optimal.

2. Der Textumfang einer Zeitung ist, wie bereits oben mehrfach erwähnt, ständigen kurzfristigen Schwankungen unterworfen, die aber keinerlei Auswirkungen auf Auflagenhöhe und Bezugspreis haben.

Daraus zieht Fuchs den Schluß, daß jede Erhöhung der redaktionellen Leistung über ein gewisses Mindestmaß hinaus einen Mehraufwand bedeute, dem auf Seiten des Lesermarktes keine zusätzlichen Einnahmen gegenüberstünden. Dieses Minimum des Textumfanges, das zugleich sein Optimum sei, liege aber dort, „wo die Zeitung dem Lesebedürfnis der Schichten, an die sie sich wenden will, gerade noch entgegenkommt"[26].

3. Der optimale Umfang des Inseratenteils einer Zeitung ist wesentlich dadurch bestimmt, daß der Preis einer Anzeige in keinem Verhältnis zu dem von ihr verursachten Mehraufwand steht. Wofür der Inserent neben den äußerlich sichtbaren Kosten der Anzeige, Satz-, Druck-, Papier- und anteiligen Gemeinkosten, sonst noch einen Preis zu bezahlen hat, wird im späteren Verlauf dieses Abschnittes zu erörtern sein; hier kann dagegen festgestellt werden, daß bei vorausgesetzter Unveränderlichkeit des Textteiles der größtmögliche Anzeigenumfang optimal ist.

Wenn man nun jedoch versucht, diese drei in sich optimalen Ausbringungskomponenten zu einer geschlossenen Zeitung zusammenzufügen, so stellt man fest, daß zwischen ihnen eine gegenseitige Abhängigkeit besteht, die keine isolierten Eingriffe zuläßt. Eine einschneidende Reduzierung des durchschnittlichen Textumfanges würde sich beispielsweise schon nach kurzer Zeit nachteilig auf die Auflage, vor allem aber auf den Anzeigenumsatz eines Blattes auswirken, während umgekehrt die Höhe des Anzeigenumsatzes von großem Einfluß auf Qualität und Quantität des Textteiles und damit auch auf die Auflagenhöhe ist.

[26] H. Fuchs, a. a. O., S. 154.

Eine ausreichend hohe Auflage bildet aber ihrerseits wieder die erste Voraussetzung für eine gute redaktionelle Leistung und einen Anzeigenumsatz überhaupt.

Zur Ermittlung der optimalen Ausbringungsmenge eines Zeitungsbetriebes ist also eine ganzheitliche Betrachtungsweise notwendig; wohl können Aussagen über die optimale Größe jeder der drei Ausbringungskomponenten — Auflage, Text- und Anzeigenumfang — gemacht werden, aber nur unter Berücksichtigung ihres wechselseitigen Zusammenhanges.

Bei der Suche nach dem optimalen Umfang des Textteiles muß nicht nur bedacht werden, daß ohne ausreichende redaktionelle Leistung die Zeitung auf dem Lesermarkt nicht abgesetzt werden kann, sondern auch, daß „der Anzeigenteil immer nur in organischem Zusammenhang mit einem aufmerksam gelesenen Textteil eine Werbewirkung hat“[27].

Die Forderung nach einem organischen Zusammenhang zwischen Text- und Anzeigenteil in dieser Formulierung bedeutet, daß zwischen beiden ein ausgewogenes Mengenverhältnis bestehen muß, während mit der Bedingung des „aufmerksam gelesenen Textteils“ die Qualität der redaktionellen Arbeit gemeint ist.

Die Aufmerksamkeit ist neben dem Bezugspreis das zweite Entgelt des Lesers an den Zeitungsbetrieb; „sie stellt ein wirtschaftliches Gut dar, das der Verleger auf dem Anzeigenmarkt an seinen zweiten Kundenkreis, die Inserenten, absetzt“[28].

Der oben zitierten Feststellung von H. Fuchs, der optimale Textumfang sei dann erreicht, wenn die Zeitung das Lesebedürfnis ihres speziellen Bezieherkreises befriedige, wäre also noch der Nachsatz hinzuzufügen: „ . . . und der beigefügte Inseratenteil das Höchstmaß an Werbewirksamkeit erreicht hat“.

Durch diesen zusätzliche Forderung wird aber zugleich auch das oben

[27] Weinmayer, a. a. O., S. 193 (Sperrungen vom Verfasser).
[28] Weinmayer, a. a. O., S. 195.

ermittelte Optimum des Inseratenteils erheblich reduziert. Es zeigt sich nun, daß die äußerlich erkennbaren Kosten einer Anzeige (siehe den Anfang dieses Abschnitts) nur den Charakter von Grenzkosten haben, während in Wirklichkeit dem Inseratengeschäft auch noch ein mehr oder weniger großer Teil der Aufwände des Textumfanges zugeschrieben werden muß.

Wenn man dazu berücksichtigt, daß es auch in der Werbung ein „Gesetz des abnehmenden Ertragszuwachses" gibt, so erkennt man, daß es bei einem Ansteigen des Inseratenumfanges über ein bestimmtes Maß hinaus nicht mehr genügt, nur das alte Verhältnis von Text- zu Anzeigenteil wieder herzustellen; der Textumfang muß dann auch relativ zum Inseratenteil wachsen.

Im einzelnen hängt das Optimum des Anzeigenumfangs von den Anteilen ab, die die einzelnen Anzeigenarten am gesamten Inseratenteil haben; ferner von der Höhe und der Staffelung der Anzeigenpreise, die ihrerseits wiederum durch die bereits in Abschnitt 412 geschilderten Standorts- und sonstigen Faktoren bestimmt sind.

Wenn nun die Aufwände des Textteiles korrekterweise vom Leser- und vom Anzeigenmarkt gemeinsam getragen werden müssen, ist die zu Beginn dieses Abschnitts geäußerte Annahme, die optimale Auflagenhöhe hänge allein vom Grad der Kostendeckung durch den Bezugspreis ab, ebenfalls nicht mehr haltbar.

Unter Berücksichtigung des Anzeigengeschäftes ist das Auflagenoptimum einer Zeitung vielmehr durch die Art ihrer Verbreitung bestimmt; es muß daher unterschieden werden zwischen

1. der optimalen Auflagenhöhe einer regional gebundenen Zeitung,
2. der optimalen Auflagenhöhe eines überregional verbreiteten Blattes, und
3. der optimalen Auflagenhöhe einer durch Kopfblätter verbreiteten Zeitung, die eine Mittelstellung zwischen den beiden erstgenannten Grundtypen einnimmt.

### *520. Die optimale Auflagenhöhe einer regional gebundenen Zeitung*

Im Falle der regional gebundenen Zeitung, die heute, zusammen mit der Kopfblattzeitung, den Haupttyp des deutschen Pressewesens darstellt[29], ist bei ganzheitlicher Betrachtungsweise die Auflagenhöhe optimal, mit der der Verlag den von ihm r ä u m l i c h angesprochenen Lesermarkt beherrschen kann.

Dazu ist nötig, daß er erstens ein etwa vorhandenes Konkurrenzblatt verdrängt oder doch in seinem Bereich zur Bedeutungslosigkeit verurteilt, und zweitens die Personen, die seinem Markt angehören, als Leser (jedoch nicht unbedingt als Bezieher) v o l l z ä h l i g erfaßt.

Dem erstgenannten Ziel des Verlages, die Konkurrenz aus seinem Teilmarkt auszuschalten, kommt die starke Differenziertheit des deutschen Zeitungsmarktes entgegen:

Wie bereits in Abschnitt 23 dargelegt wurde, hält hier die regional gebundene Zeitung dadurch, daß sie sich aufs eingehendste mit den Ereignissen und Problemen ihres engeren Standorts auseinandersetzt, für einen räumlich begrenzten Leserkreis eine Art Monopolstellung inne, die sich allenfalls durch Nebenausgaben der benachbarten Blätter in ein Teilmonopol verwandeln kann[30].

In den Großstädten, wo gewöhnlich mehrere Zeitungen erscheinen, begrenzen die einzelnen Blätter ihren Leserkreis mehr in sachlicher als in räumlicher Hinsicht, durch ihre politische Haltung, ihre Tradition und ihr publizistisches Niveau. Auch hier wird daher nur solange ein ausgesprochenes Tauziehen um die Anteile der einzelnen Blätter an der absetzbaren Gesamtauflage bestehen, bis sich die Aufspaltung des Publikums in die verschiedenen Gesinnungsgruppen vollzogen hat[31].

Das zweite Ziel, keinen Haushalt ohne Zeitung zu lassen, ist ein Kollektivanliegen der Tagespresse überhaupt. Sie will damit nicht nur ihre Gesamtauflage steigern, sondern vor allem ihre Position auf dem

[29] Siehe hierzu Abschn. 12 des I. Kap.
[30] Siehe hierzu Abschn. 522 dieses Kap.
[31] Siehe hierzu Strüder, a. a. O., S. 88/89, ferner Abschn. 411 des IV. Kap.

Anzeigenmarkt gegenüber anderen Werbemitteln, etwa den Zeitschriften, Illustrierten und dem Rundfunk, verbessern (siehe unten).

Die erste Voraussetzung dafür ist ein so niedriger Bezugspreis, daß ein Abonnement für alle Bevölkerungsschichten erschwinglich wird; die zweite jedoch, daß von dieser Erschwinglichkeit auch massenhaft Gebrauch gemacht wird, mit anderen Worten, daß die Zeitung von weitesten Kreisen der Bevölkerung als Gut des „starren Bedarfs" angesehen wird.

Daß heute beide Voraussetzungen erfüllt sind, ist nicht zuletzt das Verdienst der Generalanzeigerpresse, die schon gegen Ende des letzten Jahrhunderts das Schwergewicht der Erträge vom Zeitungsverkauf auf das Anzeigengeschäft verlagerte und zugleich mit einem volkstümlich gehaltenen redaktionellen Teil das Interesse der breiten Volksmassen an einer Tageszeitung weckte.

Die Beherrschung des Lesermarktes kann nun, da sie nur unter der Voraussetzung eines verhältnismäßig geringen Vertriebsertrages gelingt, nicht Selbstzweck sein. Sie dient vielmehr dazu, dem Zeitungsverlag auch auf dem örtlichen Inseratenmarkt eine Vormachtstellung zu verschaffen, und zwar sowohl den Konkurrenzzeitungen als auch den oben genannten anderen Werbemitteln gegenüber.

Die Monopolstellung auf dem Anzeigenmarkt wird, im Gegensatz zu der des Lesermarktes, kräftig ausgenutzt; insbesondere findet man hier wesentliche Preisdifferenzierungen für die einzelnen Anzeigenarten. Während beispielsweise der Spaltenpreis für Geschäftsanzeigen allgemein am höchsten ist, werden für Familien- und Vereinsanzeigen sowie für amtliche und kirchliche Bekanntmachungen mit Rücksicht auf deren Bedeutung für den Lesermarkt beträchtliche Nachlässe gewährt; weiterhin besteht ein starker Preisunterschied zwischen Anzeigen, die im eigentlichen Inseratenteil, und anderen, die im Textteil veröffentlicht werden sollen, obwohl auch die letzteren als Anzeigen gekennzeichnet sein müssen[32].

[32] Siehe hierzu auch die Abschn. 303 und 412 der vorliegenden Arbeit.

Zusammenfassend läßt sich vom Auflagenoptimum der regional gebundenen Zeitung sagen, daß es, wie der optimale Umfang, ausschließlich von der Absatzseite her bestimmt wird.

Wie bereits in Abschnitt 421 ausgeführt, wird hier die Kapazität des Zeitungsbetriebes so der nach einer gewissen Anlaufzeit erstarrten Ausbringung angepaßt, daß die Produktion reibungslos und zugleich im Kostenminimum erfolgen kann.

### *521. Das Auflagenoptimum der überregional verbreiteten Zeitung*

Rein äußerlich unterscheidet sich die überregionale Zeitung von der regional gebundenen dadurch, daß bei ihr sowohl auf einen lokalen Text- als auch Inseratenteil verzichtet wird.

Dieser Verzicht wird möglich:

1. durch einseitige Betonung und Profilierung des politischen Teiles beim Typ der Parteizeitung;
2. durch ein hervorragendes publizistisches Niveau in allen Redaktionssparten bei den sogenannten „Weltblättern", etwa dem „Manchester Guardian" in Großbritannien, der „New York Times" in den USA, mit gewissen Einschränkungen der „Monde" in Frankreich und der „Neuen Züricher Zeitung" im deutschen Sprachraum[33], oder schließlich
3. durch die „Spezialisierung" des Textteiles auf sensationelle Reportagen usw. bei den Boulevard-Blättern, die damit zeitschriftenähnlichen Charakter annehmen.

Bei den beiden ersten Typen der überregionalen Zeitung ergeben sich hinsichtlich des Auflagenoptimums keine Besonderheiten gegenüber dem regional gebundenen Blatt:

[33] Siehe hierzu v. Studnitz, „Brauchen wir ein Weltblatt?", Aufsatz im Zeitungsverlag, 48. Jg., Nr. 15, S. 1. Zu den früheren deutschen Weltblättern siehe Abschn. 100 im I. Kap. der vorliegenden Arbeit.

Diese Zeitungen sprechen einen Leserkreis an, der diesmal zwar nicht in räumlicher, dafür aber, wie schon der der regional gebundenen Großstadtzeitung, desto mehr in sachlicher Hinsicht begrenzt ist.

Es wird daher auch ihr Ziel sein, diesen begrenzten Leserkreis möglichst vollständig zu erfassen; einmal, um ihr politisches und publizistisches Ziel zu erreichen und zum anderen, um ihrem auf die jeweilige Bezieherschaft abgestimmten Anzeigenteil zu optimaler Werbewirksamkeit zu verhelfen.

Anders ist die Lage dagegen beim 3. Zeitungstyp, dem Boulevardblatt. Ausschließlich im Straßenhandel, durch Kioske oder Bahnhofsbuchhandlungen zu billigsten Preisen vertrieben, spricht es einen praktisch unbegrenzten Leserkreis an[34], und die hier anzustrebende Auflagenhöhe wird im wesentlichen davon abhängen, ob

1. die Auflage bei gleichbleibendem Text- und Anzeigenteil vergrößert wird, oder ob
2. ein gleichzeitiges Wachstum von Auflage, Text- und Anzeigenumfang stattfindet.

### *5210. Die optimale Auflagenhöhe einer Boulevardzeitung bei gleichbleibendem Text- und Anzeigenumfang*

Grundsätzlich ist, wie bereits in den Abschnitten 50 und 52 festgestellt wurde, bei konstantem Text- und Anzeigenumfang eine Auflagensteigerung m i n d e s t e n s so lange vorteilhaft, als der Erlöszuwachs beim Verkauf einer zusätzlichen Zeitungsmenge noch höher liegt als der durch sie verursachte zusätzliche Aufwand. Dabei kann im Sonderfall der Boulevardzeitung der Grenzkostenkurve die t e c h n i s c h - o p t i m a l e Kapazität zugrundegelegt werden, weil hier die Betriebsgröße des Zeitungsverlages ja nicht einer bestimmten, räumlich oder sachlich begrenzten Ausbringungsmenge angepaßt werden muß wie bei den anderen Zeitungstypen.

[34] Siehe hierzu Anm. 5 in Abschn. 20 des II. Kap.

Auf der anderen Seite ist jedoch der Schnittpunkt von Vertriebsgrenzerlös- und Grenzkostenkurve noch nicht die Obergrenze des Auflagenoptimums. Seine Verschiebung über diesen Punkt hinaus wird dadurch möglich und sogar wahrscheinlich, daß die Anzeigenpreise bei steigender Auflage nicht konstant bleiben, sondern von Fall zu Fall sprunghaft zunehmen.

Über die optimale Auflagenhöhe läßt sich also auch hier nur die Aussage treffen, daß sie sehr wesentlich von der Stellung der betreffenden Zeitung auf dem Anzeigenmarkt abhängt, insbesondere dann, wenn die in Abschnitt 5101 aufgeführten auflagenfixen Kosten pro Zeitungsexemplar[35] von vornherein höher sind als dessen Verkaufspreis.

### *5211. Die optimale Auflagenhöhe einer Boulevardzeitung bei gemeinsamem Wachstum von Auflage und Umfang*

Häufig wächst die Auflage eines Straßenblattes nicht wie im vorhergehenden Fall isoliert von den übrigen Ausbringungskomponenten, sondern es wird gleichzeitig auch der Anzeigenteil in einer mehr oder weniger deutlich ausgeprägten Proportion zunehmen[36]. Da nun, wie bereits in Abschnitt 52 ausgeführt, der Anzeigenumfang stets in einem harmonischen Verhältnis zum Textumfang stehen muß, wenn er volle Werbewirksamkeit erhalten soll, wächst hier, allerdings in gewissen Intervallen, auch der Textumfang mit der Auflage.

Die Aufwandsentwicklung bei einer solchen zweidimensionalen Vergrößerung der Zeitung wurde schon in Abschnitt 512 dieses Kapitels geschildert; es bleiben also an dieser Stelle nur noch die Untersuchung der entsprechenden Entwicklung auf der Absatzseite und die Zusammenfassung beider Ergebnisse zum optimalen Ausbringungspunkt.

[35] Siehe hierzu Anm. 2 in Abschn. 51 dieses Kap.
[36] Siehe hierzu Braune, a. a. O., S. 129.

Diese Aufgabe soll nun anhand des folgenden schematischen Zahlenbeispiels gelöst werden[37].

Vorausgesetzt seien folgende Ansätze:

Normalumfang 16 Seiten bei einem Anzeigenertrag von DM 1 000.—
Normalauflage 1 000 bei einem Vertriebsertrag von DM —.20 pro Zeitungsexemplar.

Die sowohl der Auflage als auch dem Umfang proportionalen Aufwände des Abschnitts 512 sollen mit 1 Dpf pro Druckseite angenommen werden, die lediglich dem Umfang proportionalen Redaktions-, Satz- und Stereotypieaufwände mit DM 30.— pro Umfangseite und die absolut fixen Aufwände durchgehend mit DM 100.—. Sprunghafte Änderungen sowohl der Aufwände als auch der Preise werden nicht berücksichtigt.

16/1000 bedeutet 16 Seiten Umfang und 1000 Auflage; dieser Begriff soll mit „Verlagsstufe" bezeichnet werden.

Bei einer gemeinsamen Erweiterung von Auflage und Umfang ergibt sich folgende Entwicklung der Druckleistungen, Erlöse und Aufwände:

| | Verlags-stufe | Druckleistg. in Seiten | Anzeigen-erlös | Vertriebs-erlös | Gesamt-erlös | Gesamt-aufwand | Gesamt-gewinn |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| I | 16/1000 | 16 000 | 1 000 | 200 | 1 200 | 740 | 460 |
| II | 24/1500 | 36 000 | 1 500 | 300 | 1 800 | 1 180 | 620 |
| III | *32/2000* | *64 000* | *2 000* | *400* | *2 400* | *1 700* | *700* |
| IV | 40/2500 | 100 000 | 2 500 | 500 | 3 000 | 2 300 | 700 |
| V | 48/3000 | 144 000 | 3 000 | 600 | 3 600 | 2 980 | 620 |

Die Tatsache, daß hier schon nach verhältnismäßig geringer Auflagensteigerung in Verlagsstufe III ein Optimum erreicht wird, erklärt sich folgendermaßen:

[37] Das Zahlenbeispiel wurde in erweiterter Form dem Aufsatz „Die ominöse Quadratur" von U. Nußberger, im Zeitungsverlag, Nr. 1/2, 50. Jg., S. 74, entnommen.

Wird der Umfang der Zeitung wegen des vermehrten Anzeigeneingangs bei steigender Auflage erhöht (wobei allerdings Voraussetzung ist, daß das Verhältnis Text : Anzeigenteil in allen Verlagsstufen konstant bleibt), so hat der Leser bei gleichbleibendem Bezugspreis immer weniger pro Zeitungsseite zu bezahlen.

Den gleichen Vorteil erhält der Anzeigenkunde durch die Auflagensteigerung selbst: wenn der Verlag nicht laufend seine Anzeigenpreise erhöhen kann, wird der „Raumpreis", d. h. „der Preis eines Inserates von 100 cm² Inhalt und je 1000 Auflage"[38], umso niedriger, je mehr sich die Auflage vergrößert.

Würde die Vergütung des Lesers nach Textseiten und die des Inserenten je 1000 Auflage berechnet, so stünde der geometrischen Progression der zweidimensional-proportionalen Aufwände eine entsprechende der Erlöse gegenüber, und das Auflagenoptimum würde, wie im vorhergehenden Fall, mindestens bis an die Grenze der technisch-optimalen Kapazität hinausgeschoben.

Da es nun, selbst bei erhöhter Leistung einer Zeitung, kaum möglich ist, die Auflage und den Bezugspreis gleichzeitig zu steigern (siehe hierzu Abschn. 52 dieses Kap.), hängt hier die Höhe der optimalen Auflage schließlich davon ab, inwieweit der Mehraufwand für die Ausdehnung des Textumfangs einseitig der Anzeigenkundschaft belastet werden kann.

Das Auflagenoptimum wird also umso höher liegen, je günstiger die Relation Text : Anzeigenumfang für den Verlag ausfällt. Allerdings ist die oben unterstellte Voraussetzung der Unveränderlichkeit dieser Relation nicht für einen unbegrenzten Ausbringungsbereich gültig. Wie bereits in Abschn. 52 ausgeführt, unterliegt auch die Anzeigenwerbung dem Gesetz des abnehmenden Ertragszuwachses, und bei steigendem Anzeigenumfang wird schließlich der Textteil nicht nur absolut, sondern auch relativ zum Gesamtumfang anwachsen.

[38] H. Behrmann, „Wie prüft man den Werbewert eines Insertionsmittels?", zitiert aus Nußberger, a. a. O., S. 75.

## *522. Die optimale Auflagenhöhe der Kopfblatt-Zeitung*

Wie bereits in Abschn. 52 dieses Kap. gesagt wurde, nimmt die durch Nebenausgaben verbreitete Zeitung eine Mittelstellung zwischen dem regional gebundenen und dem überregionalen Blatt ein.

Meist erscheint die Hauptausgabe dieses Zeitungstyps im wirtschaftlichen, kulturellen und politischen Schwerpunkt eines größeren Raumes, und der Verlag versucht nun, durch sogenannte Kopfblätter mit lokalen Wechselseiten diesen Raum besser zu durchdringen als das mit einer einheitlichen Ausgabe möglich wäre.

Trotz der ähnlich zentralisierten Herstellungsweise muß in diesem Zusammenhang die Nebenausgabe scharf von der Mitgliedszeitung einer Verlagsgemeinschaft getrennt werden, die dem regional gebundenen Verbreitungstyp zuzurechnen ist und ein anderes Auflagenopimum anstrebt als das Kopfblatt.

Während nämlich bei der Kopfblatt-Zeitung die einzelnen Nebenausgaben den wirtschaftlichen Zwecken des Zentralverlages dienen, also nicht Selbstzweck sind, wird die Verlagsgemeinschaft umgekehrt im Interesse der wirtschaftlich selbständigen Mitgliedszeitung errichtet, und die Zentrale hat hier nur den Charakter eines genossenschaftlichen Zubringerbetriebes[39].

Von dem überregionalen Blatt unterscheidet sich die Kopfblattzeitung dadurch, daß sie, bei einem oft sehr hohen Niveau des zentralen Textteiles, doch nicht auf die regionale Verwurzelung verzichten will. Ihre räumlichen Grenzen sind zwar nicht so scharf gezogen wie bei der regional gebundenen Zeitung, aber sie werden doch spätestens dort fühlbar, wo der politische, wirtschaftliche und kulturelle Einfluß des zentralen Erscheinungsortes von dem eines anderen Schwerpunktes abgelöst wird.

Auf der anderen Seite besteht jedoch zwischen dem einzelnen Kopfblatt und der regional gebundenen Zeitung in publizistischer Hinsicht eine womöglich noch tiefere Kluft.

[39] Siehe hierzu Abschn. 311 des III. Kap.

Obwohl die Nebenausgabe der ansässigen Konkurrenzzeitung gewöhnlich in vielen Redaktionssparten überlegen ist, leidet sie doch unter dem geistigen Riß, der sie mehr oder weniger deutlich durchzieht: In ihrem zentralen Text- und Anzeigenteil unverkennbar als Großstadtzeitung angelegt, soll sie lediglich mit Hilfe einiger lokaler Wechselseiten in ein Provinzblatt umgewandelt werden und als solches einen Leserkreis ansprechen, der eine völlig andere Bildungs- und Interessenschichtung aufweist als das Großstadtpublikum. Dazu kommt noch, daß die Wechselseiten aus Gründen der Wirtschaftlichkeit oft nicht mehr als eine bloße Aufreihung örtlicher Nachrichten enthalten und für ausführliche lokale Meinungsarbeit keinen Raum mehr bieten[40].

Insgesamt läßt sich also sagen, daß die Ausdehnung der Kopfblattzeitung sowohl in räumlicher als auch in sachlicher Hinsicht gehemmt wird; allerdings sind die räumlichen Grenzen schwächer angedeutet als beim regional gebundenen Blatt, und die sachlichen schwächer als beim überregional verbreiteten.

Aus dieser doppelten Begrenzung ergibt sich nun das von den beiden anderen Verbreitungstypen abweichende Auflagenoptimum der Kopfblattzeitung.

Die in Abschnitt 520 dieses Kapitels aufgestellten Grundsätze des Auflagenoptimums bei der regional gebundenen Zeitung lassen sich nur auf die Hauptausgabe der Kopfblattzeitung übertragen, d. h. auf das Zentrum ihres Verbreitungsgebietes.

Je weiter sich jedoch die einzelnen Nebenausgaben von diesem Zentrum entfernen, desto unwirtschaftlicher wird es für den Zentralverlag, überall nach der Vorherrschaft auf den örtlichen Lesermärkten zu streben.

Er müßte dann in jedem seiner Kopfblätter an lokalem Stoff zumindest Gleichwertiges bieten wie die ansässigen Konkurrenzzeitungen, wodurch der redaktionelle und technische Aufwand so stark in

[40] Siehe hierzu März, a. a. O., S. 276.

die Höhe schnellen würde, daß im Endergebnis eher ein Verlust als ein Gewinnmaximum zu verzeichnen wäre.

Darüber hinaus würde die technische Kapazität der Zentrale durch die vermehrte Satz- und Umbrucharbeit und die Vervielfachung der Zurichtzeiten in der Rotationsabteilung bald solche Ausmaße annehmen, daß ihre genügende Beschäftigung außerhalb des Zeitungsgeschäftes zu einem ernsten Problem werden müßte[41].

Das einzelne Kopfblatt wird sich daher von vornherein mit einer Außenseiterstellung auf dem Lesermarkt zufriedengeben müssen; vom Standpunkt des Zentralverlages erreicht es seine optimale Auflagenhöhe dann, wenn diese Außenseiterstellung stark genug ist, das Blatt für den lokalen Anzeigenmarkt brauchbar zu machen. Dazu genügt normalerweise bereits eine Auflage, die ein Viertel bis ein Drittel der Haushalte erfaßt.

Das Auflagenminimum der einzelnen Nebenausgaben wurde bereits in Abschn. 5102 dieses Kap. angedeutet: Normalerweise sollte die Summe ihres Vertriebs- und Anzeigenerlöses wenigstens höher sein als der Aufwand, der durch ihre Herstellung zusätzlich entsteht. Es kann sich jedoch auch die Fortführung einer Verlustausgabe lohnen, wenn diese das zentrale Anzeigengeschäft günstig beeinflußt. Dies ist möglich, indem sie etwa das Verbreitungsgebiet der Gesamtauflage abrundet oder mit ihrer Teilauflage eine „kritische Auflagengrenze" überschreiten hilft, ab der die Anzeigenpreise erhöht werden können und die Zeitung einen Zuwachs an überregionalen Werbeinseraten erhält[42].

[41] Siehe hierzu die Abschn. 5102 und 513 dieses Kap.
[42] Siehe hierzu auch S. 27 dieser Arbeit.

# Quellenverzeichnis

## A. AUFSÄTZE


*Bechtle,* Zeitungsdrucker oder Verleger? In: Zeitungsverlag, 47. Jg., Nr. 1/2.

*Biegel,* Über die Auswahl und Auslese von Zeitungen für Werbezwecke, in: Zeitungsverlag, 48. Jg., Nr. 15.

*Braun,* Die Zeitungen in der Periode der Übergangswirtschaft, in: Archiv für Sozialwissenschaft und -politik, Bd. 45.

*Bücher,* Gesammelte Aufsätze zur Zeitungskunde. Tübingen 1926.

*Dovifat,* Deutsche Zeitungstypen seit 1945, in: Zeitungsverlag, 50. Jg., Nr. 1/2.

*Duboc,* Die politische Tagespresse in Deutschland, im „Neuen Reich", 2. Jg. (1872), Bd. I.

*d'Ester,* Zur Geschichte des Vereins Deutscher Zeitungsverleger, in: Zeitungsverlag, 51. Jg., Nr. 8.

*Jänecke,* Wandlungen im Zeitungswesen, in: Zeitungsverlag, 50. Jg., Nr. 1/2.

—, Verantwortung und Aufgabe des Zeitungsverlegers, in: Zeitungsverlag, 51. Jg., Nr. 8.

*Naumann,* Zeitungsgeist, in: Süddeutsche Monatshefte, 2. Jg. (1905), Bd. I.

*Nußberger,* Die ominöse Quadratur, in: Zeitungsverlag, 50. Jg., Nr. 1/2.

*Riederle,* Einheitliche Richtlinien für das Anzeigenwesen, in: Der deutsche Verleger, 3. Jg., Nr. 3.

*v. Studnitz,* Brauchen wir ein Weltblatt?, in: Zeitungsverlag, 48. Jg., Nr. 15.

*Ohne Angabe des Verfassers:* Ein fehlgeschlagenes Experiment, in: Zeitungsverlag, 51. Jg., Nr. 22.

—, Das Anzeigengeschäft im Konjunkturverlauf, in: Zeitungsverlag, 47. Jg., Nr. 21/22.


## B. MONOGRAPHIEN


*Behrmann,* Wie prüft man den Werbewert eines Insertionsorgans? Bern 1950.

*Beste,* Die optimale Betriebsgröße als betriebswirtschaftliches Problem. Leipzig 1933.

*Broschek,* Wesen, Organisation und Betrieb der großen deutschen Tageszeitungen. Hamburg 1919.

*Braune,* Menschliche und maschinelle Arbeitskräfte und Kostenelemente in Zeitungsgroßdruckereien. Dresden 1928.

*Fuchs,* Technik im modernen Zeitungsbetrieb. Stuttgart 1916.

*Garr,* Die wirtschaftlichen Grundlagen des festländischen Zeitungswesens. Wien 1911.

*v. Gottl-Ottlilienfeld,* Wirtschaft und Technik, in: Grundriß der Sozialökonomik. Tübingen 1923.

*Klatt,* Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Reklame. Breslau 1923.

*Kretschmer,* Das Standortproblem im deutschen Zeitungsgewerbe. Jena 1922.

*Lohmann,* Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Tübingen 1949.

*Mellerowicz,* Kosten und Kostenrechnung, Bd. I. Berlin 1950.

*Müller-Bernhard,* Industrielle Selbstkosten bei schwankendem Beschäftigungsgrad. Berlin 1925.

*Peters,* Die Zeitung und ihr Publikum. Dortmund 1930.

*Schneider,* Die Faktoren der Rentabilität einer Zeitung, Leipzig 1924.

*Sombart,* Der moderne Kapitalismus. Leipzig 1902.

*v. Stackelberg,* Grundlagen der theoretischen Volkswirtschaftslehre. Tübingen-Bern 1950.

*Strüder,* Der ökonomische Konzentrationsprozeß im deutschen Zeitungswesen. Heidelberg 1933.

*Walchner,* Die Neuordnung der deutschen Presse und ihre wirtschaftliche Organisation. Gießen 1937.

*Weinmayer,* Die Anzeige im Zeitungsbetrieb. München 1947.

*v. Zwiedineck-Südenhorst,* Allgemeine Volkswirtschaftslehre. Berlin 1948.

*Verlag Archiv und Kartei,* Presse in Fesseln. Das Zeitungsmonopol im Dritten Reich. Berlin 1948.

## C. SAMMELWERKE UND HANDBÜCHER

*Bertkau und Bömer,* Der wirtschaftliche Aufbau des deutschen Zeitungswesens. Berlin 1932.

*Dovifat,* Zeitungswissenschaft, 2 Bde. Berlin und Leipzig 1931 (2. Auflage 1944 unter dem Titel: „Zeitungslehre").

*Groth,* Die Zeitung. Ein System der Zeitungskunde, 4 Bde. Mannheim — Berlin — Leipzig 1928—1930.

*März,* Die moderne Zeitung. Ihre Einrichtungen und ihre Betriebsweise. München 1951.

Handbuch der Zeitungswissenschaft, erschienen bis Lieferung 7, 1943.

Das in der vorliegenden Arbeit verwendete statistische Zahlenmaterial wurde den an Ort und Stelle bezeichneten Quellen, hauptsächlich den verschiedenen Jahrgängen des „Zeitungsverlag", entnommen, die Zahlen des Betriebsvergleichs in Kap. IV wurden dem Verfasser von Herrn Wirtschaftsprüfer *Engelmann,* Düsseldorf, zur Verfügung gestellt und noch durch eigene Erhebungen ergänzt.

# Lebenslauf

Ich, Gerhard Hauser, Sohn des Zeitungsverlegers und Buchdruckereibesitzers Friedrich Hauser und seiner Ehefrau Auguste geb. Gallion, wurde am 14. Juni 1930 in Tübingen geboren und besitze die deutsche Staatsangehörigkeit.

1937 trat ich in die Grundschule in Metzingen ein und wurde 1941 in die Oberschule Metzingen aufgenommen, die ich bis zur Mittleren Reife 1947 besuchte.

Danach trat ich in die Friedrich-List-Oberschule Reutlingen über, wo ich am 5. Juni 1950 die Reifeprüfung bestand.

Im Herbst 1950 wurde ich an der Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Tübingen immatrikuliert und setzte meine Studien nach zwei Semestern im Herbst 1951 an der Universität München fort. Dort legte ich nach fünf weiteren Semestern im Februar 1954 die Prüfung für Diplomkaufleute ab.

Da ich mich nach Beendigung meines Studiums dem Druck- und Verlagswesen zuwenden möchte, habe ich mein sechsmonatiges Pflichtpraktikum in der Betriebsbuchhaltung der Verlagsdruckerei Poppen & Ortmann in Freiburg und in der Wirtschaftsredaktion des „Südwest-Presse"-Verlages in Tübingen verbracht.

Seit März 1954 bin ich — mit Unterbrechungen durch die Dissertation — im väterlichen Zeitungsverlag tätig.

Im Mai 1954 wurde ich von Herrn Prof. Dr. Johns, Tübingen, als Doktorand angenommen und belegte das Sommersemester 1954 und das Wintersemester 1954/55 als Gasthörer an der Universität Tübingen. Dort legte ich am 22. Juli 1955 die mündliche Doktorprüfung ab.

Satz und Druck: Gg. Hauser, Metzingen/Württ.